



ACADEMIA MILITAR

O Perfil do Oficial de Artilharia de uma Bateria de Bocas de fogo

Autor: Aspirante de Artilharia Samuel Pereira

Orientador: Tenente-Coronel de Artilharia António Rosinha

Coorientador: Major de Artilharia Ricardo Assunção

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2019



ACADEMIA MILITAR

O Perfil do Oficial de Artilharia de uma Bateria de Bocas de fogo

Autor: Aspirante de Artilharia Samuel Pereira

Orientador: Tenente-Coronel de Artilharia António Rosinha

Coorientador: Major de Artilharia Ricardo Assunção

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2019

EPÍGRAFE

Sê todo em cada coisa. Põe quanto és

No mínimo que fazes

Ricardo Reis

DEDICATÓRIA

À minha família e amigos, pelo apoio incondicional que me deram ao longo desta caminhada.

Em especial aos meus pais, Irene e José, que me ensinaram a ser Homem. O vosso acreditar guiou-me ao longo destes anos e sem sombra de dúvidas permitiu que chegasse à reta final.

A todos os meus camaradas de curso e amigos que me levantavam quando caía um sincero obrigado.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho de investigação contou com o apoio imprescindível de diferentes entidades, sem as quais não me teria sido possível alcançar o fim da linha. Logo não poderia deixar de mostrar o meu profundo agradecimento a todos os docentes, oficiais, camaradas, familiares e amigos que me acompanharam nesta longa jornada e que me moldaram à pessoa que sou hoje.

Ao Tenente-Coronel Palma Rosinha, meu orientador, que se mostrou desde sempre disponível para responder aos problemas que me iam surgindo ao longo de toda a investigação, conduzindo-me assim para um caminho de sucesso que permitiu que um trabalho que inicialmente me tinha sido classificado como impossível de fazer se tornasse realidade e desse os seus frutos no final.

Ao meu coorientador Major Ricardo Assunção, que pela sua inabalável presença me abriu as portas para o Centro de Psicologia Aplicado do Exército de onde retirei muito ensinamentos e onde aprendi muito sobre o tema das competências, não só com ele, mas com todos os militares que lá trabalham e que sempre se mostraram prontos a ajudar no que fosse preciso.

Aproveito desde já para agradecer ao meu antigo diretor de curso de Artilharia Coronel Silva Caravela, atual comandante do RA4, que ainda durante a frequência do quarto ano na Academia Militar me ajudou na minha formação não só como militar, mas como pessoa e contribuem em muito para a minha investigação pela sua prontidão de resposta e ajuda no momento de espalhar a palavra nomeadamente quando lhe pedi que divulgasse o inquérito.

Ao Major Humberto Gouveia, meu diretor de curso, que não só foi meu docente numa das unidades curriculares que mais definem o oficial de Artilharia, o Tiro de Artilharia de Campanha, mas também, um grande impulsionador desta investigação proporcionando-me a maior parte dos contactos que necessitei para a realização da mesma.

A todos os entrevistados por prescindirem de tempo (muitas vezes fora do horário de serviço) que me permitiu beber um pouco do conhecimento que tinham para me dar e por serem um primeiro passo essencial do desenrolar deste trabalho.

Aos oficiais que responderam ao meu inquérito por questionário, que apesar de anónimos, foram uma mais valia para a obtenção de uma amostra significativa e de dados para melhor conseguir definir o perfil do oficial de Artilharia.

A todos, as minhas palavras de admiração e o meu sincero obrigado!

RESUMO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada tem como pilar fundamental a seguinte questão central “Que características e competências devem os oficiais de Artilharia possuir e desenvolver no desempenho de funções de uma Bateria de bocas de fogo?”.

Os objetivos que foram definidos para a realização do tema em epígrafe passam por identificar competências dos oficiais subalternos e capitães de Artilharia, que desempenham as funções de comandante de Bateria de Tiro e de comandante de Bateria de Bocas de fogo, de forma a conseguir responder a todas as questões derivadas levantadas de maneira a no final conseguir responder à questão central.

A metodologia utilizada para realizar a investigação teve como base dois métodos científicos, o método qualitativo para a realização dos inquéritos por entrevistas e método quantitativo para os inquéritos por questionário.

Tanto as entrevistas, que foram realizadas a 6 oficiais de Artilharia, como os inquéritos, realizado por 29 oficiais de Artilharia, foram realizados a oficiais que já tinham desempenhado ou que ainda desempenham as funções em estudo.

Em suma, foi concluído que o oficial de Artilharia a desempenhar as funções de comandante de Bateria de Tiro ou de comandante de Bateria de Bocas de fogo possui um elevado número de competências críticas e *core* de acordo com todas as dimensões das competências, tornando o seu dia a dia mais facilitado e permitindo que cumpra as suas funções da maneira mais eficiente possível.

Palavras-chave: Competências, Artilharia, Oficial, Bateria, Função.

ABSTRACT

The present Applied Work Research has on its base the further central question “What are the competences and characteristics that an artillery officer working in a field artillery cannon battery must have and develop?”

The objectives that were defined to build this theme pass through identify competences from artillery officers, such as captains and lower ranks, that have functions such as firing battery commander and field artillery battery commander, in way to answer all the secondary questions that were made to answer the main question.

The methodology used to make this investigation is based on two scientific methods, the qualitative method that was used to make the interviews inquiry and the quantitative method to make the questionnaire inquiry.

The interviews, that were made to 6 artillery officers, and the questionnaire, that was made to 29 artillery officers, were carried out to officers that are or were performing the in studying functions.

In short, it was concluded that the artillery officer performing the firing battery commander and field artillery battery commander has a high number of critical and core competences according with all the competences dimensions, turning his daily life easier and allowing him to perform his functions in the best way possible.

Keywords: Competences, Artillery, Officer, Battery, Function.

ÍNDICE GERAL

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 1 |
| CAPÍTULO 1 - CARACTERIZAÇÃO E CONCEPETUALIZAÇÃO DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIA | 3 |
| 1.1. A evolução do conceito de Competência..... | 3 |
| 1.2. Definição de competências..... | 3 |
| 1.3. Diferentes perspectivas de Competências | 4 |
| 1.4. Tipos de Competências | 6 |
| 1.5. Componentes das Competências..... | 7 |
| 1.6. Modelos de Competências | 9 |
| 1.6.1. Modelo de competências pela função..... | 9 |
| 1.6.2. Modelo de competências de Boyatzis..... | 10 |
| 1.6.3. Modelo de competências <i>iceberg</i> de Spencer & Spencer | 11 |
| 1.6.4. Modelo KSAO..... | 12 |
| 1.6.5. Modelo de Competências do exército dos EUA e das Forças Armadas de Singapura | 13 |
| CAPÍTULO 2 - RESPONSABILIDADES DO COMANDANTE DE BATERIA DE BOCAS DE FOGO E DO COMANDANTE DE BATERIA DE TIRO | 15 |
| 2.1. Introdução..... | 15 |
| 2.2. Funções dos Oficiais Subalternos e Capitães numa Bateria de Bocas de fogo | 16 |
| 2.2.1. Comandante de Bateria de Bocas de fogo | 16 |
| 2.2.2. Comandante de Bateria de Tiro..... | 17 |
| CAPÍTULO 3 - MODELO O*NET | 19 |
| 3.1 Descrição do Modelo O*Net | 19 |
| 3.1.1. Caracterizar o modelo O*Net | 19 |
| 3.1.2. Conteúdo do Modelo O*Net | 19 |
| 3.1.3. Componentes do Modelo O*Net | 20 |
| 3.1.4. Contributo do Modelo O*Net..... | 22 |
| CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA | 23 |
| 4.1. Caracterização da Amostra..... | 23 |
| 4.2. Instrumentos | 25 |
| 4.3. Procedimento | 26 |
| CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS..... | 29 |
| 5.1. Análise da consistência interna por dimensões do modelo O*Net | 29 |
| 5.2. Análise do Conteúdo dos Inquéritos por Entrevista | 29 |
| 5.3. Análise do Conteúdo dos Inquéritos por Questionário por dimensões | 37 |

| | |
|---|-----------|
| 5.4. Perfil de competências do Cmdt de BtrTiro e do Cmdt de Btrbf | 44 |
| CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS | 50 |
| 6.1 Conclusões..... | 50 |
| 6.2. Limitações da Investigação..... | 51 |
| 6.3 Desafio para futuras investigações..... | 52 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 53 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1- Comparação entre as perspectivas Anglo Saxónia e Francesa | 5 |
| Figura 2 - Cinco componentes das competências..... | 8 |
| Figura 3 - Modelo típico de competências na função "vendas" | 10 |
| Figura 4 - Modelo casual da competência segundo Boyatzis..... | 11 |
| Figura 5 - Modelo iceberg | 12 |
| Figura 6 - Modelo KSAO | 13 |
| Figura 7 - Orgânica da Btrbf..... | 16 |
| Figura 8 - Modelo O*Net | 20 |
| Figura 9 - Posto dos inquiridos, sendo A para a função de Cmdt de BtrTiro e B para a função de Cmdt de Btrbf | 24 |
| Figura 10 - Distribuição da amostra por unidades (A - Cmdt de BtrTiro e B - Cmdt de Btrbf) | 25 |
| Figura 11 - Distribuição percentual da amostra por funções..... | 25 |
| Figura 12 - Distribuição das competências do Conhecimento por quadrante para o Cmdt de BtrTiro | 37 |
| Figura 13 - Distribuição das competências do Conhecimento por quadrante para o Cmdt de Btrbf..... | 38 |
| Figura 14 - Distribuição das competências de Habilidades (<i>skills</i>) por quadrante para o Cmdt de BtrTiro | 38 |
| Figura 15 - Distribuição das competências de Habilidades (<i>skills</i>) por quadrante para o Cmdt de Btrbf | 39 |
| Figura 16 - Distribuição das competências de Aptidões (<i>abilities</i>) por quadrante para o Cmdt de BtrTiro | 40 |
| Figura 17 - Distribuição das competências de Aptidões (<i>abilities</i>) por quadrante para o Cmdt de Btrbf | 40 |
| Figura 18 - Distribuição das competências de Atividades de Trabalho do Cmdt BtrTiro .. | 41 |
| Figura 19 - Distribuição das competências de Atividades de Trabalho do Cmdt Btrbf..... | 42 |
| Figura 20 - Distribuição das competências de Estilos de Trabalho do Cmdt BtrTiro..... | 43 |
| Figura 21- Distribuição das competências de Estilos de Trabalho do Cmdt Btrbf | 43 |
| Figura 22 - Perfil de competências do Conhecimento para o Cmdt de BtrTiro | 45 |
| Figura 23 - Perfil de competências do Conhecimento para o Cmdt de Btrbf..... | 45 |

| | |
|---|----|
| Figura 24 - Perfil de competências das Habilidades(<i>skills</i>) para o Cmdt de BtrTiro | 46 |
| Figura 25 - Perfil de competências das Habilidades(<i>skills</i>) para o Cmdt de Btrbf..... | 46 |
| Figura 26 - Perfil de competências das aptidões(<i>abilities</i>) para o Cmdt de BtrTiro | 47 |
| Figura 27 - Perfil de competências das aptidões(<i>abilities</i>) para o Cmdt de Btrbf..... | 47 |
| Figura 28 - Perfil de competências das Atividades de Trabalho para o Cmdt de BtrTiro... | 48 |
| Figura 29 - Perfil de competências das Atividades de Trabalho para o Cmdt de Btrbf | 48 |
| Figura 30 - Perfil de competências dos Estilos de Trabalho para o Cmdt de Btrbf e Cmdt de BtrTiro | 49 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Modelo de Competências do Exército EUA | 13 |
| Tabela 2 - Modelo de Competências das FA de Singapura..... | 14 |
| Tabela 3 - Descrição dos entrevistados | 23 |
| Tabela 4 - Transformação das escalas de medida..... | 27 |
| Tabela 5 - Transformação do Valor em quadrantes | 27 |
| Tabela 6 - Quadrantes e respectivas cores associadas..... | 28 |
| Tabela 7 - Estatística de confiabilidade | 29 |
| Tabela 8 - Competências apuradas nas entrevistas na dimensão do conhecimento | 30 |
| Tabela 9 - Competências apuradas nas entrevistas no domínio das Habilidades (<i>skills</i>).... | 31 |
| Tabela 10 - Competências apuradas nas entrevistas no domínio das Aptidões (<i>abilities</i>).. | 32 |
| Tabela 11 - Competências apuradas nas entrevistas no domínio das Atividades de Trabalho | 34 |
| Tabela 12 - Competências apuradas nas entrevistas no domínio dos Estilos de Trabalho.. | 35 |
| Tabela 13 - Estatística descritiva do Contexto de Trabalho | 44 |

LISTA DE APÊNDICES

| | |
|---|----|
| APÊNDICE A – GUIÃO DE ENTREVISTA..... | I |
| APÊNDICE B – ESTRATOS REPRESENTATIVOS DAS ENTREVISTAS | IV |
| APÊNDICE C – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO | XV |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| ANEXO A - ESCALAS UTILIZADAS NO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO..... | XXI |
|---|-----|

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AC – Artilharia de Campanha

AP – Auto Propulsado

Art - Artilharia

AspAl – Aspirante Aluno

Btr - Bateria

Btrbf – Bateria de bocas de fogo

BtrTiro – Bateria de Tiro

Cmdt - Comandante

CPAE – Centro de Psicologia Aplicada do Exército

EA – Escola das Armas

EPA – Escola Prática de Artilharia

EUA – Estados Unidos da América

Freq – Frequência

GAC – Grupo de Artilharia de Campanha

KSAO - *Knowledge, Skills, Abilities and Other Characteristics*

Mm – Milímetros

NATO – *North Atlantic Treaty Organization*

Nº - Número

O*Net - *Occupational Information Network*

OAv – Observador Avançado

PCT – Posto Central de Tiro

PDE – Publicação Doutrinária do Exército

QP – Quadro Permanente

RA – Regimento de Artilharia

REOP – Reconhecimento, Escolha e Ocupação de Posição

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

TCor – Tenente-Coronel

TTP – Táticas Técnicas e Procedimentos

INTRODUÇÃO

Enquadramento e Justificação do Tema

O tema em questão “O perfil do Oficial de Artilharia de uma Bateria de Bocas de fogo” surge no âmbito do levantamento e análise das competências genéricas e técnicas necessárias no desempenho de diferentes funções numa bateria de bocas de fogo (Btrbf).

O desempenho de funções dos oficiais subalternos de Artilharia à semelhança de outros serviços e armas requerem um conjunto de características e competências específicas. No que respeita as funções de Artilharia, torna-se relevante numa primeira abordagem identificar as competências genéricas e técnicas, procurando perceber como contribuem para o cumprimento das missões (tarefas) que lhes são inerentes.

Esta investigação considera-se de extrema pertinência para o Exército mais propriamente para a arma de Artilharia pois é necessário uma formação muito específica para um oficial de Artilharia, devido as exigências, tanto físicas como psicológicas, que este vai encontrar quando estiver a desempenhar as funções de subalterno ou de capitão. Neste momento esta temática de análise de competências apenas se encontra levantada para o subalterno e o capitão em geral e para o sargento dos quadros permanentes sem nunca especificar uma arma ou serviço do Exército.

Delimitação do estudo e objetivos

A investigação em torno deste trabalho tem como principal objetivo as competências dos oficiais de Artilharia, nomeadamente nas funções que desempenham na parte de Artilharia de campanha nos mais baixos escalões, ou seja, Btrbf. A análise teve por base o modelo O*Net (*Occupational Information Network*) de análise de competências dos EUA (Estados Unidos da América), que tem por objetivo tipificar os principais requisitos que uma determinada função exige para o seu desempenho.

Para um maior aprofundamento do tema são analisadas as funções de comandante de Bateria de Tiro (BtrTiro) e comandante de Btrbf que são desempenhadas por subalternos e por capitães normalmente dos Quadros Permanentes (QP), uma vez que são funções de extrema importância numa Btrbf.

Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas

Uma investigação deve ter sempre uma componente que orienta o investigador de forma a que este não se afaste do seu objetivo principal. Este “princípio orientador” é denominado por Pergunta de Partida ou Questão Central. (Quivy & Campenhoudt, 1998).

A Questão Central da investigação é “Que características e competências devem os oficiais de Artilharia possuir e desenvolver no desempenho de funções de uma Btrbf?”.

Assim sendo as Questões de Investigação são as seguintes:

- 1 - Quais os conhecimentos que o subalterno/capitão de Artilharia tem de revelar no desempenho das suas funções?
- 2 - Quais as habilidades técnicas e físicas exigidas a um subalterno/capitão de Artilharia?
- 3 - Quais as aptidões necessárias para desempenhar funções numa Btrbf?
- 4- Quais as suas principais atividades de trabalho?
- 5- Quais os estilos de trabalho associados ao oficial de Artilharia numa Btrbf?
- 6 - Qual o ambiente de trabalho numa Btrbf?

CAPÍTULO 1 - CARACTERIZAÇÃO E CONCEPETUALIZAÇÃO DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIA

1.1. A evolução do conceito de Competência

Existem diversos autores que escrevem sobre o princípio das competências, dentro de várias abordagens temos algumas como a de Mário Ceitil que indica que “o conceito de competência deriva do final da idade média” (Ceitil, 2016, p. 88) e que no princípio remetia para a “linguagem jurídica e significava que determinada corte, tribunal ou indivíduo era competente para realizar um dado julgamento” (Ceitil, 2016, p. 88).

A abordagem de Guiselli e de McClelland que afirmam que “O movimento das competências iniciou-se na América no final dos anos 60 e princípios dos anos 70. Nessa altura, alguns autores da psicologia americana contestavam o interesse dos traços de personalidade como preditores do desempenho” (Guiselli, 1996, McClelland, 1973, citado em Cascão, 2014, p. 25).

Segundo o CPAE (2014) a primeira abordagem realmente científica da palavra competência surgiu com o trabalho realizado por Chomsky que afirma que para ele competência é o conhecimento que um indivíduo tem da sua língua, ou seja, o seu “saber linguístico”.

Autores como Spencer & Spencer (1993) entendem que a competência é uma característica de um indivíduo que está relacionada com um critério de referência efetivo e uma melhor performance no desempenho de um trabalho ou de uma determinada situação.

1.2. Definição de competências

Vários autores dão a sua própria definição de competências sem existir uma que seja aceite por toda a comunidade científica.

Para obter então uma definição de competência é necessário confrontar várias abordagens da definição em si. Embora todas as abordagens sigam a mesma linha de pensamento, diferem em alguns aspetos entre si.

Quando se menciona a noção de competência é obrigatório falar de McClelland que segundo Mário Ceitil “consegui assim desenvolver um instrumento fundamental para por a psicologia ao serviço do progresso das empresas e assume uma maior responsabilidade pelo lançamento deste movimento na psicologia” (Ceitil, 2016, p. 92). McClelland (1973) define

competência como alguém que é competente para ou que é competente numa área, e que têm “adequate or suficiente skills in that area” (McClelland, 1973, p. 5), ou seja, que é considerada como tendo capacidades ou habilidades adequadas nessa área.

Boyatzis também propõe uma definição que vai de encontro a linha de pensamento de McClelland, definindo competência como “as características de fundo de um indivíduo, que guardam uma relação casual com o desempenho efetivo ou superior no posto” (Ceitil, 2016, p. 93).

Spencer & Spencer (1993) afirmam na sua obra que uma competência é uma característica individual que apresenta uma relação de casualidade com critérios de referência de efetiva e superior performance num trabalho ou situação. Para ainda explicitar melhor o conceito os dois autores explicam mais pormenorizadamente três palavras chave presentes na sua definição. São elas “*Underlying charecteristic*” (Spencer & Spencer, 1993, p. 9) que segundo os autores significa que a competência é uma parte profunda e estruturada da personalidade de uma pessoa e pode prever o comportamento da mesma, “*Causally related*” (Spencer & Spencer, 1993, p. 9) que aponta para uma relação de casualidade e indica que uma competência prevê ou causa um determinado comportamento ou *performance*. Por último, “*Criterion- referenced*” (Spencer & Spencer, 1993, p.9) que significa que a competência realmente prevê quem faz alguma coisa bem ou mal, medida segundo critérios específicos ou *standard*.

Para LeBoyer (1997, citado em Ceitil, 2016, p. 107) as competências são reportórios de comportamentos que são dominados por algumas pessoas e organizações, ou que se destacam em determinados contextos, realçando assim a excelência.

1.3. Diferentes perspetivas de Competências

Foram distinguidos os termos “*competence*” e “*comptency*”. Segundo Ceitil (2016) e com base no estudo por ele realizado, a diferença reside em que no primeiro termo, as competências estão associadas ao resultado que se obtém a uma *performance* média. No segundo refere-se ao indivíduo em si e às características que lhe são intrínsecas e que permitem que tenha um bom desempenho numa determinada situação, conduzindo-o assim para uma denominada *high performance*.

Existem também outros autores que dividem o conceito de competências em duas. São elas as competências *hard* e as competências *soft*. Segundo Ceitil (2016) as competências *hard* são vocacionadas para o saber fazer e são mais técnicas, administrativas

e realçam o aspeto quantitativo. As competências *soft* focam-se mais na “comunicação, motivação, liderança” (Ceitil, 2016, p. 108) e são mais voltadas para a parte comportamental. Esta é então a abordagem anglo saxónica como é referido por Bilhim (2004). As competências *hard* incluem o conhecimento de um indivíduo sobre um assunto concreto e o saber fazer do ponto de vista do conhecimento. Estas incluem duas palavras chaves *knowledge* e *skills*. Já as competências *soft* integram “a perceção que um indivíduo tem do seu “eu” enquanto líder ou membro de um grupo (*behaviours*), os traços de personalidade que contribuem para um determinado comportamento (*traits*) e as motivações que correspondem às forças interiores recorrentes e que geram os comportamentos no trabalho (*motives*)” (Bilhim, 2004, p.81).

Na abordagem francesa, e ao contrário da anterior, são distinguidos 3 saberes (*savoirs*). São estes segundo Bilhim (2004) o *savoir plus* que traduz uma dimensão teórica das competências, o *savoir faire* (saber fazer) que remetem para as competências de carácter prático e o *savoir-être* (saber ser) que integra as competências comportamentais e sociais (Figura 1).

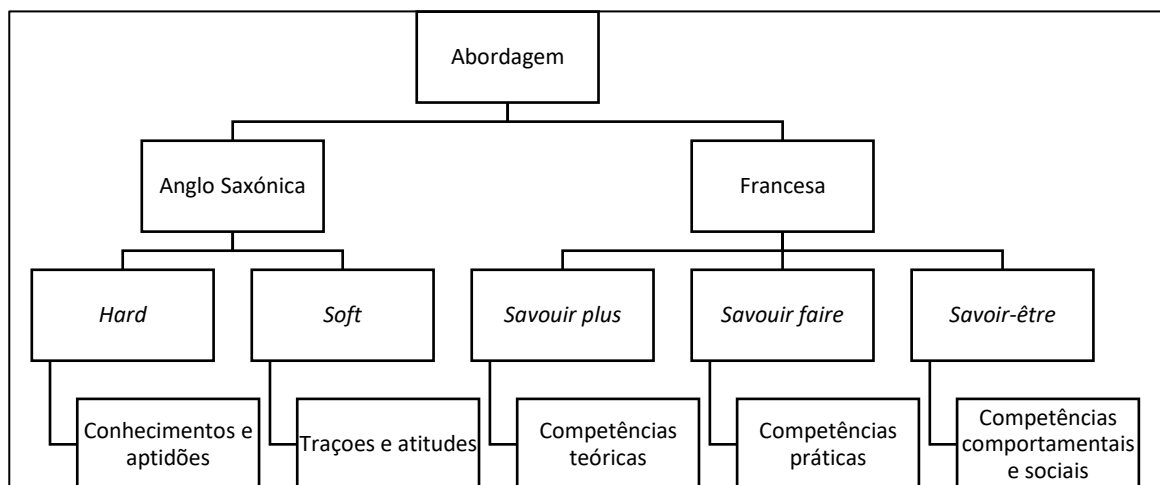


Figura 1- Comparação entre as perspetivas Anglo Saxónica e Francesa

Fonte: Adaptado de Tremblay & Sire (1999)

Segundo Ceitil (2016) podemos dividir o conceito de competências ainda em quatro principais perspetivas. Sendo estas as competências com atribuições, as competências como qualificações, as competências como traços ou características pessoais e as competências como comportamentos ou ações.

As competências como atribuições são “nesta perspetiva ... consideradas como prerrogativas que determinadas pessoas podem (ou devem) usar e que são inerentes ao

exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades, sendo por isso, não contingenciais nem as características pessoais nem aos desempenhos específicos dos seus respectivos detentores” (Ceitil, 2016, pp. 24-25). Estas competências são consideradas como um dado externo ao indivíduo que segundo Ceitil (2016) é adstrito a um papel organizacional ou social específico que é desempenhado por esse indivíduo.

As competências como qualificações e segundo Ceitil (2016) realçam um conjunto de vários saberes e domínios de índole técnica que podem ser adquiridos pelo indivíduo, independentemente de ser por via formal de ensino, por via de formação profissional e por uma aprendizagem contínua ao longo da vida.

As competências como traços ou características pessoais é segundo Ceitil (2016) a mais conhecida das quatro perspetivas apresentadas anteriormente, é a mais trabalhada e aplicada nos sistemas de gestão, avaliação e desenvolvimento de competências. Para entender este conceito é preciso observar as pessoas em contexto real e perceber como elas se comportam realmente, a maneira como resolvem os problemas com que se deparam, estudando e percebendo quais as soluções que são encontradas para resolver os problemas através da sua perspetiva.

As competências como comportamentos ou ações, são vistas como “... interceções, ou seja, como resultados concretos de um desempenho ou como ações concretas que as pessoas desenvolvem no seu quotidiano profissional” (Ceitil, 2016, p. 36).

Como podemos observar pelos exemplos anteriores existe um vasto leque de perspetivas que embora distintas, têm vários pontos em comum entre si. Diferem nas abordagens, tornando ainda o tema mais aliciante de estudar.

1.4. Tipos de Competências

Existem inúmeros tipos de competências que podem ser consideradas para classificar este subcapítulo. Segundo Zwell (2000, citado em Cascão, 2014, p. 61) uma possível caracterização para a tipologia das competências é:

- Competências Distintas ou *Differentiating Competencies* são as competências que distinguem os realizadores de nível superior das de nível médio. As competências distintas comuns abrangem a orientação para os resultados, influência e iniciativa;

- Competências de Entrada ou *Threshold Competencies*. São as competências que exigem o menor nível de proficiência para a realização de um trabalho considerado de sucesso;
- Competências Transformacionais ou *Transformational competencies* são as competências onde os empregados e/ou gestores são considerados de nível inferior ao normal, logo existe uma procura para melhorar o seu desempenho através de uma preocupação com o seu desenvolvimento;
- Competências Transversais são um conceito muito ligado à mobilidade profissional, caracterizado por um ponto de vista funcional, vertical ou horizontal, que pode implicar mudanças significativas no contexto geográfico e do trabalho.

Podemos ainda dividir os tipos de competências em mais dois grandes tipos. Segundo Ceitil (2016) as competências podem ser separadas em competências transversais e competências específicas.

As competências transversais diferenciam-se das competências específicas pois incluem duas características, a transferibilidade e a transversalidade. Estas podem ser iguais ou transversais a vários contextos daí serem consideradas como “isentas de especificidade profissionais e situacionais” (Ceitil, 2016, p. 108).

“As competências transversais devem ser transferíveis porque são adquiridas no âmbito de uma atividade ou de uma disciplina, mas passíveis de serem exercidas espontaneamente num domínio diferente” (Ceitil, 2016, p. 109).

Por outro lado, as competências específicas são associadas a um emprego, a uma função ou a um trabalho, estando diretamente relacionadas com todas as atividades profissionais, mantendo uma estrutura hierarquizada o que não acontece nas competências transversais.

1.5. Componentes das Competências

Segundo Ceitil (2016), para que um indivíduo que desempenha uma determinada função possa desenvolver os comportamentos associados às competências que estão presentes no perfil de exigências dessa função, necessita de possuir as seguintes componentes:

- Saber: contém o conjunto de conhecimentos que permitem ao indivíduo que desempenha uma determinada função realizar os comportamentos associados às competências;

- Saber-Fazer: integra todo o conjunto de habilidades e destrezas que proporcionam que uma pessoa seja capaz de utilizar todo o conhecimento que possui na resolução de problemas que surgem no contexto do seu trabalho;
- Saber-Estar: não importa somente desempenhar as tarefas de uma forma eficaz e eficiente no posto de trabalho, é também requerido que os comportamentos estejam de acordo com as normas e a conduta da organização em geral, especialmente no grupo de trabalho onde está inserido. O saber-estar está também relacionado com as atitudes e interesses do titular dessa função;
- Querer-Fazer: o titular da função deverá querer efetuar e desenvolver os comportamentos que compõem as competências. O querer-fazer está relacionado com a motivação do titular;
- Poder-Fazer: implica que a organização dispõe de todos os recursos e meios considerados necessários para o desempenho dos comportamentos associados às competências.

Todos os comportamentos associados a uma competência em específico são produzidos pelo efeito dos cinco componentes anteriormente explicitados (Figura 2).

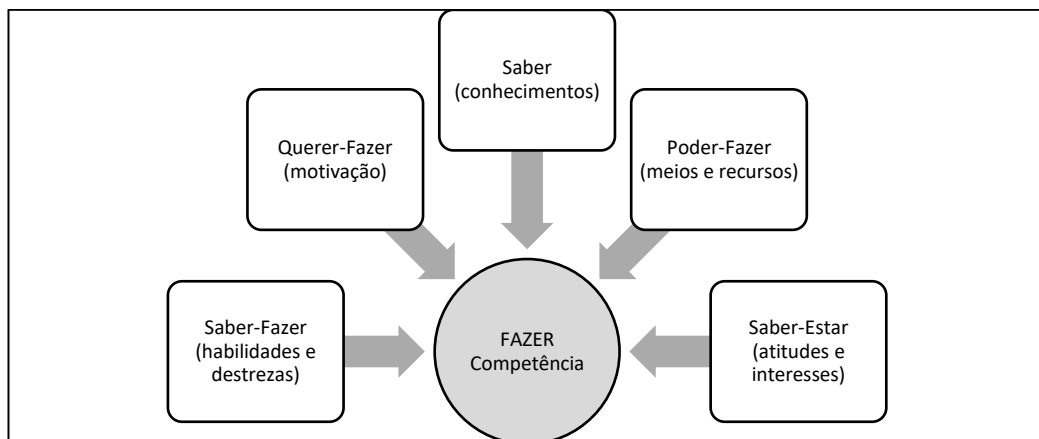


Figura 2 - Cinco componentes das competências

Fonte: Adaptado de Ceitil (2016, p. 110)

Ceitil (2016) afirma que as competências, são definidas em função do contexto do trabalho onde são postas em prática e, desta maneira, formam uma junção de todas as suas componentes no desempenho de uma determinada função.

1.6. Modelos de Competências

Segundo Cascão (2014) um modelo de competências universal deve incluir competências do tipo: orientação para os resultados, iniciativa, orientação para o serviço, inovação, interesse pela qualidade, trabalho de equipa, pensamento analítico, melhoria contínua, integridade e confiança. Uma vez que estas competências abrangem muitos aspetos do trabalho com exceção de competências críticas de liderança e gestão, motivação e o pensamento estratégico. Isto faz com que o modelo universal de competências tenha um problema pois muitas funções não exigem que os seus executantes tenham responsabilidades de gestão, mas caso seja preciso analisar funções com esta responsabilidade, o modelo universal causa confusão aos indivíduos que desempenham funções desse tipo e diminui a eficácia nos níveis de gestão e de liderança.

1.6.1. Modelo de competências pela função

Ainda na linha de pensamento de Cascão (2014) este tipo de modelo é dos mais utilizados na abordagem das competências, pois cada posição dentro duma função tem determinadas competências. As funções mais consideradas neste modelo são as de vendas, *marketing*, tecnologia de informação, recursos humanos, finanças, operações, serviço ao cliente, entre outras.

Este modelo tem algumas vantagens com destaque para o número de competências que contém, entre dez a quinze, e para o facto de estas poderem ser geridas no momento da sua criação e durante a sua manutenção. Outro ponto a favor deste modelo é a possibilidade de todos os indivíduos que desempenham a mesma função se orientarem para o desenvolvimento de competências comuns, não dependendo da posição que ocupam. Acaba por ser vantajoso aquando se pretende obter uma comparação entre vários colaboradores na mesma função para realizar a gestão de carreiras.

Por outro lado, acaba por não ter somente vantagens, demonstrando uma debilidade aos níveis mais altos, nomeadamente nas competências dos gestores e líderes, uma vez que estes acabam todos por ter sempre as mesmas competências dentro da função (Figura 3).

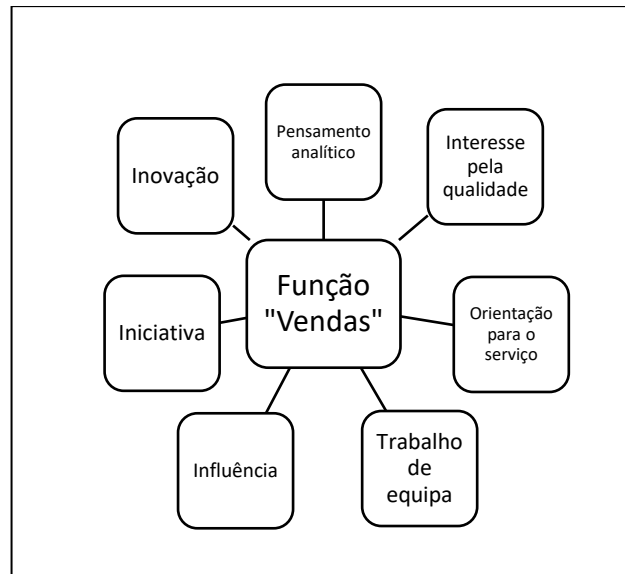


Figura 3 - Modelo típico de competências na função "vendas"

Fonte: Adaptado de Cascão (2014, pp. 73-74)

1.6.2. Modelo de competências de Boyatzis

Segundo Boyatzis (1982, citado em Ceitil, 2016, p. 97) as competências estão divididas em cinco categorias: motivação, traços de carácter, conceito que tem de si próprio, conhecimentos, competências cognitivas e comportamentais.

- **Motivação:** é a necessidade subjacente que conduz, dirige e seleciona o comportamento de cada indivíduo;
- **Traços de carácter:** forma como se comporta ou responde;
- **Conceito que tem de si próprio:** são as atitudes e valores juntamente com a ideia do que fazem ou gostariam de fazer;
- **Conhecimentos:** são as noções, procedimentos mais técnicos e experiências pessoais;
- **Competências cognitivas e comportamentais:** podem ser as mais facilmente identificáveis, por exemplo, a escuta ativa e os relacionamentos interpessoais, ou mais dificilmente identificáveis, como o raciocínio dedutivo e indutivo.

Conclui-se então através do estudo de Boyatzis que para um indivíduo atingir uma máxima *performance* é necessário a conjugação das características (Figura 4).

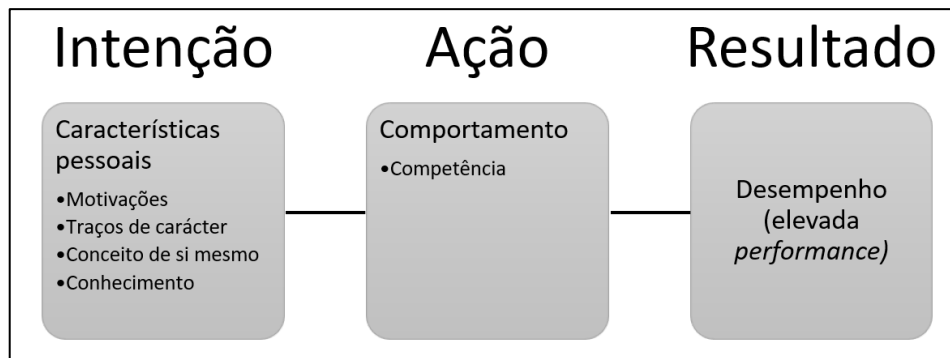


Figura 4 - Modelo casual da competência segundo Boyatzis

Fonte: Adaptado de Ceitil (2016, p. 97)

1.6.3. Modelo de competências *iceberg* de Spencer & Spencer

Segundo Spencer & Spencer (1993) as competências são características subadjacentes às pessoas e indicam formas de pensar e de se comportar, generalizando-se de acordo com a situação, e duram um período de tempo razoável.

Para tal Spencer & Spencer dividem as competências em cinco grandes grupos sendo estes:

- **Motivos (*motives*):** são as ideias sobre os quais uma pessoa está constantemente a pensar ou quer que causem uma ação. Os Motivos conduzem, direcionam e selecionam comportamentos para certas ações ou objetivos independentemente de outros;
- **Traços (*traits*):** são características físicas ou respostas consistentes a certas situações ou informações;
- **Autoconceito (*self-concept*):** são as atitudes das pessoas, os valores e a maneira de como o indivíduo se vê;
- **Conhecimento (*knowledge*):** é a quantidade de conhecimento/informação que o indivíduo tem de determinados conteúdos de áreas específicas;
- **Habilidades (*skill*):** A habilidade para desempenhar determinada tarefa que seja do foro físico ou psicológico.

O conhecimento e as habilidades são facilmente desenvolvíveis por isso encontram-se na parte visível do *iceberg*, normalmente o treino é a melhor maneira de desenvolver nos indivíduos essas competências (Figura 5).

Motivo, autoconceito e traços são as competências na base e da parte não visível do *iceberg* uma vez que são as que oferecem mais dificuldade de acesso e mais complicadas de desenvolver.

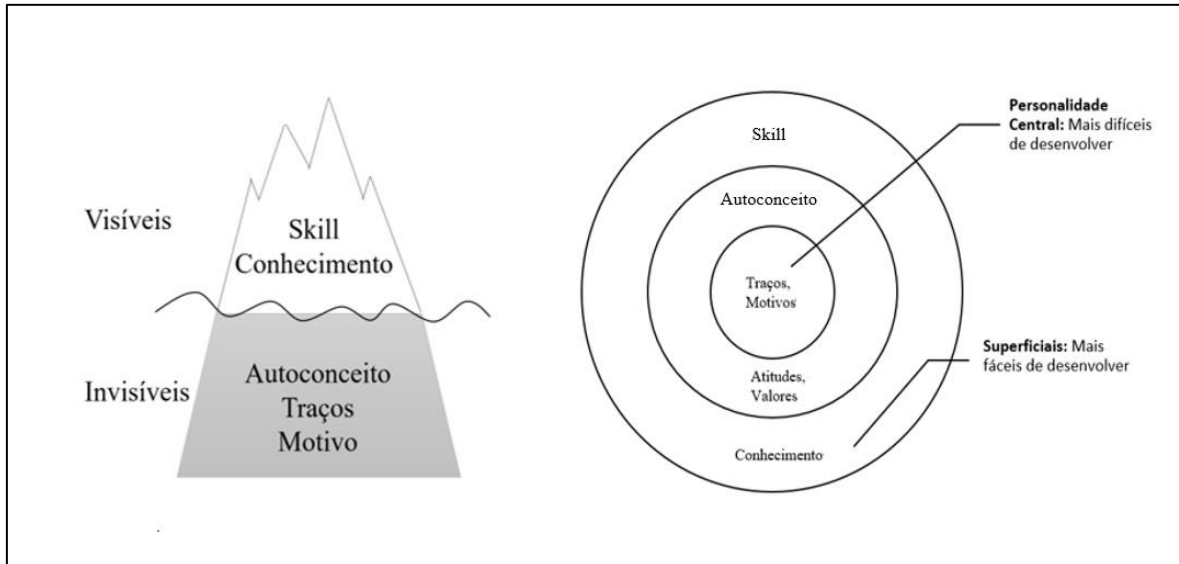


Figura 5 - Modelo iceberg

Fonte: Adaptado de Spencer & Spencer (1993, p. 11)

1.6.4. Modelo KSAO

O modelo *Knowledge, Skills, Abilities and Other Characteristics* (KSAO)¹ é abordado por inúmeros autores. Este modelo segundo Brannick & Levine (2002) reúne atributos considerados suficientes à realização das tarefas inerentes a um indivíduo na realização do seu trabalho (Figura 6).

¹ Por *knowledge* entenda-se conhecimentos, já por *skills* entenda-se habilidades, por *abilities* entenda-se aptidões e por *Other Characteristics* entenda-se outras características.

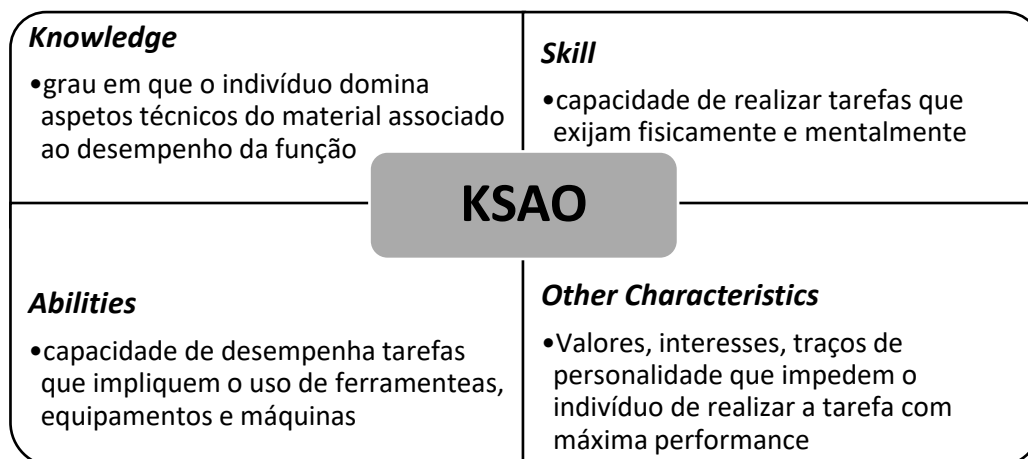


Figura 6 - Modelo KSAO

Fonte: Adaptado de Brannick & Levine (2002)

1.6.5. Modelo de Competências do exército dos EUA e das Forças Armadas de Singapura

De acordo com o Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE) (2005) os modelos de competências em vários exércitos seguem de uma forma geral adaptação ao modelo de *iceberg* de Spencer & Spencer. Inserem os valores, as características pessoais, a personalidade, a inteligência entre outras nas partes mais profundas e não visíveis e as competências na parte visível. No exército americano estão incluídas as *skills*, conhecimentos, ações entre outros elementos (Tabela 1).

Tabela 1 - Modelo de Competências do Exército EUA

| | | |
|--------------|---------------|---|
| Competências | Mentais | Querer/Vontade Autodisciplina Iniciativa Julgamento Autoconfiança Inteligência Multiculturalidade |
| | Físicas | Saúde Condição Física |
| | Emocionais | Autocontrolo Bom senso Estabilidade |
| | Interpessoais | Treino Aprendizagem Aconselhamento |

| | | |
|-------|-----------------|---|
| | | Motivação Autoridade |
| | Conceptuais | Pensamento Criativo Pensamento Analítico Capacidade de Julgamento Pensamento Crítico Pensamento Ético |
| | Técnicas | |
| | Táticas | |
| Ações | Influência | Comunicar Tomada de decisão Motivação |
| | Operativas | Planeamento Execução Supervisão |
| | Desenvolvimento | Individual Equipa Organização |

Fonte: Adaptado de CPAE (2005, p. 61)

Já nas forças armadas de Singapura, estas competências incluem, o conhecimento, as aptidões e as qualidades (Tabela 2).

Tabela 2 - Modelo de Competências das FA de Singapura

| Competências | Competências de Liderança | | | | Meta competência |
|--------------|---------------------------|------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------------|
| | Pensamento Conceptual | Social | Missão | Desenvolvimento | Sujeito (<i>self</i>) |
| Ações | Pensamento Crítico | Comunicação para Influenciar | Planeamento | Individual | Autoavaliação |
| | Pensamento Criativo | Relações Interpessoais | Tomada de Decisão | Equipas | Autogestão |
| | Pensamento Ético | | Execução | Organização | <i>Personal Mastery</i> |

Fonte: Adaptado de CPAE (2005, p. 60)

CAPÍTULO 2 - RESPONSABILIDADES DO COMANDANTE DE BATERIA DE BOCAS DE FOGO E DO COMANDANTE DE BATERIA DE TIRO

2.1. Introdução

A Artilharia de Campanha (AC) tem por missão geral e de acordo com o PDE (1998) “assegurar apoio de fogos contínuo e oportuno ao comandante da força e integrar todo o apoio de fogos nas operações da força. A Btrbf é uma subunidade do Grupo de Artilharia de Campanha (GAC).” Tem à sua disposição o pessoal e o equipamento necessários para executar o tiro, estabelecer comunicações e para se movimentar.

O intuito geral é conseguir realizar fogos indiretos² e a grandes distâncias sobre o objetivo, onde recai toda a problemática do Tiro de AC. Pela sua complexidade tem de reunir o máximo de precisão possível sobre pena de não conseguir alcançar o objetivo, ou ainda um aspeto mais negativo cometer fratricídio. Para tal é essencial uma rigorosa determinação de elementos de tiro³ que dependem inteiramente de uma fulcral determinação de elementos topográficos⁴ que vão permitir obter o máximo de precisão possível e com o menor consumo de munições.

A orgânica da Btrbf (comandada por um capitão/tenente de Artilharia) é composta por uma bateria de tiro (comandada por um alferes/tenente de Artilharia) onde estão contidas seis secções de obuses⁵ (cada secção comandada por um sargento/furriel de Artilharia) uma secção de transmissões (comandada por um sargento/furriel), três secções de observadores avançados⁶ (comandadas por um subalterno de Artilharia) e uma secção de munições (comandada por um sargento/furriel) (Figura 7).

² Executar tiro sem precisar de visualizar o objetivo através de uma trajetória curvilínea.

³ Direção, carga, elevação e graduação de espoleta (unidade de medida presente nas espoletas das granadas de Artilharia).

⁴ Rumo, distância e diferença de cotas entre a posição ocupada e objetivo.

⁵ Cada secção inclui uma arma, ou seja, um obus.

⁶ Observador Avançado (OAv).

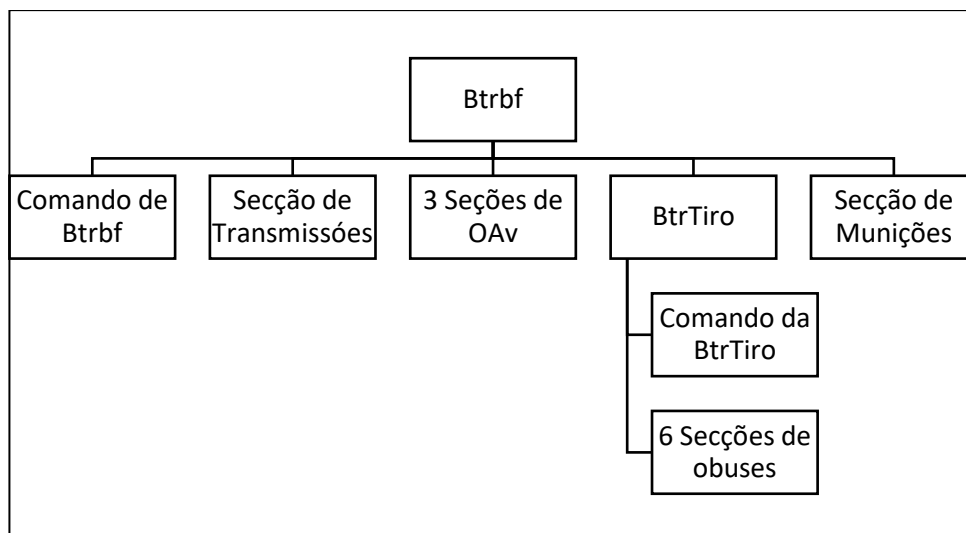


Figura 7 - Orgânica da Btrbf

Fonte: Elaboração própria

2.2. Funções dos Oficiais Subalternos e Capitães numa Bateria de Bocas de fogo

Numa Btrbf existem seis oficiais de Artilharia a desempenhar funções, são eles o comandante da própria bateria, o comandante de BtrTiro, o chefe de PCT⁷ e os três comandantes de secção OAv. Para o estudo em questão importam apenas dois, são eles o comandante de Btrbf e o comandante de BtrTiro (que acumula a função de 2º comandante de Btrbf).

2.2.1. Comandante de Bateria de bocas de fogo

As funções de Cmdt de Btrbf estão muito bem definidas no que diz respeito a situações de combate. Segundo (1988) o Cmdt de Btrbf é responsável por tudo o que é produzido pela sua unidade assim como também é responsável por tudo o que não é feito. Tem, entre várias, as seguintes responsabilidades:

- Orientar o reconhecimento, escolha e ocupação de posições (REOP) da bateria;
- Promover o reabastecimento de munições;
- Supervisionar as atividades do PCT, quando por ele devidamente entendido;
- Promover a segurança, dissimulação e defesa da bateria;
- Supervisionar a segurança, preparação e execução do tiro de armas especiais (apenas quando aplicável);

⁷ Posto Central de Tiro, onde todo o processo do cálculo do Tiro de AC é conduzido.

- Manter o Cmdt do GAC e o restante pessoal da bateria informado sobre a situação em que se encontram;
- Estabelecer e manter, em elevado grau, a segurança das transmissões;
- Executar o planeamento logístico da bateria (reabastecimento, alimentação e manutenção);
- Proceder ao levantamento topográfico expedito da posição, apenas quando necessário.

2.2.2. Comandante de Bateria de Tiro

O Cmdt de BtrTiro é o “braço direito” do Cmdt de Btrbf uma vez que assume também a função de 2º Cmdt de Btrbf, tornando-o o principal auxiliar do Cmdt de Btrbf. Tem como funções substituir o Cmdt de Btrbf na sua ausência, passando assim a assumir todas as suas responsabilidades indicadas, em operações mais prolongadas, que atinjam o período noturno acumula também a função de Chefe de PCT, sendo coadjuvado na supervisão das várias secções de bocas de fogo pelo seu Sargento auxiliar.⁸

As suas funções mais específicas ao nível tático são:

- Verificar a pontaria da Btr durante a ocupação da posição;
- Medir e informar as direções das bocas de fogo quando assim lhe for pedido;
- Determinar a elevação mínima para a Btr;
- Certificar-se que existe a verificação e retificação dos aparelhos de pontaria sempre que seja considerado necessário;
- Garantir a execução de todas as operações de manutenção antes, durante e após o serviço;
- Garantir que as várias seções de bocas de fogo executam tiros precisos e oportunos;
- Garantir que o melhoramento da posição (organização do terreno, segurança, camuflagem, entre outros) é realizado em tempo oportuno e não é descorado;
- Enviar ao PCT o relatório de Cmdt de BtrTiro, no qual deve constar:
 - Localização da Btr ou do Pelotão⁹;
 - Rumo de Vigilância;
 - Elevação mínima (consoante a carga a ser utilizada);

⁸ Por sargento auxiliar entenda-se Sargento de Tiro da bateria.

⁹ Por vezes é necessário deslocar a Btr por escalões ficando assim pelotões isolados do resto da Btr.

- Plano de implantação da Btr;
- Transmitir ao PCT as seguintes informações adicionais:
 - Munições por tipo, lote e quantidade;
 - Peso do projétil por lotes;
 - Temperatura das cargas;
 - Limites Laterais¹⁰;
 - Elevação máxima para 2/3 da Btr.
- Garantir o funcionamento interno das transmissões da Btr;
- Garantir o cumprimento das normas de segurança, verificar se os comandos de tiro se encontram corretos e dentro dos limites;
- Certificar-se que cada Cmdt de secção tem conhecimento da sua posição alternativa bem como do itinerário para essa mesma;
- Certificar-se que as munições estão distribuídas pelas secções consoante a necessidade do PCT;
- Garantir a distribuição de objetivos prioritários pela Btr;
- Executar levantamentos topográficos expeditos quando necessário.

¹⁰ Estes indicam os rumos ou as direções entre as quais 2/3 das bocas de fogo não precisam de conteirar (método utilizado quando os valores das direções ultrapassam os limites permitido pelo material) para realizar tiro.

CAPÍTULO 3 - MODELO O*NET

3.1 Descrição do Modelo O*Net

3.1.1. Caracterizar o modelo O*Net

O Programa O*Net¹¹ é a principal fonte de informação ocupacional dos EUA. São essenciais dados válidos para entender a natureza do trabalho e a maneira de como este afeta a economia de um país. A partir dessas informações são desenvolvidas ferramentas de avaliação para trabalhadores e estudantes que procuram encontrar ou mudar o rumo das suas vidas. Este programa foi contruído para substituir o seu antecessor o DOT (*Dictionary of Occupational Titles*) que segundo Brannick & Levine (2002) tinha muitas lacunas.

3.1.2. Conteúdo do Modelo O*Net

O conteúdo do Modelo O*Net foi desenvolvido usando pesquisas com base na análise de trabalho. Este incorpora uma visão que reflete o caráter das ocupações (através de descrições orientadas para o trabalho) e das pessoas (através de descritores orientados para o trabalhador). Permite também que as informações ocupacionais sejam aplicadas a empregos, setores ou indústrias (descritores ocupacionais) e dentro das ocupações (descritores ocupacionais específicos). Estes descritores são organizados em seis domínios principais, que permitem ao utilizador concentrar-se em áreas de informação que especificam os principais atributos e as características que são necessárias para o trabalhador e para o trabalho.

O conteúdo do modelo define a estrutura de informação apenas para uma única ocupação, a taxonomia define assim o conjunto de ocupações em todo o mundo do trabalho. Com base na classificação ocupacional *standart* a taxonomia permite incluir cerca de 974 trabalhos diferentes que possuem, ou estão preparados para, dados coletados de encarregados de emprego ou especialistas do trabalho. Para acompanhar o panorama da mudança do trabalho, a taxonomia é atualizada periodicamente sendo que a última atualização foi realizada em 2010.

¹¹ Disponível em <https://www.onetcenter.org/overview.html> consultado em 12 de março de 2019.

3.1.3. Componentes do Modelo O*Net

As suas duas componentes (orientação para o trabalhador e para o trabalho) são a base conceptual do modelo O*Net, fornecendo uma estrutura que identifica os tipos mais importantes de informação sobre o trabalho e integra um sistema que, em teoria, é empiricamente sólido (Figura 8).

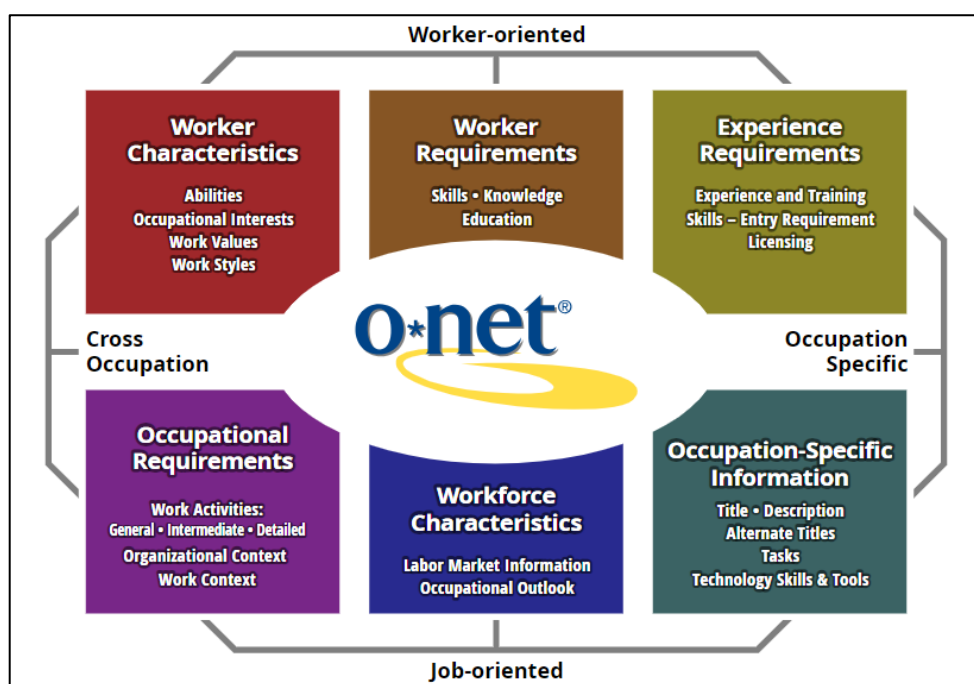


Figura 8 - Modelo O*Net

Fonte: <https://www.onetcenter.org/content.html>

Características do trabalhador (*worker characteristics*), são as características duradouras que podem influenciar não só o desempenho, mas também a capacidade de adquirir conhecimento e habilidades necessárias para obter uma máxima *performance* no trabalho. A análise das habilidades tem sido a técnica mais utilizada para comparar trabalhos no que concerne às características do trabalhador. No entanto, os valores e os estilos de trabalho receberam especial atenção por parte da comunidade internacional. Interesses e valores refletem preferências por ambiente de trabalho e resultados. As variáveis estilos de trabalho representam diferenças processuais típicas na maneira como o trabalho é realizado.

Requisitos do trabalhador (*worker requirements*) são os descritores referentes aos atributos relacionados a um determinado trabalho e/ou desenvolvidos por meio da experiência e educação. Os requisitos do trabalhador representam atributos desenvolvidos

ou adquiridos por um indivíduo que podem estar relacionados com *performance* no trabalho, como conhecimento e habilidades relacionados ao trabalho. O conhecimento (*knowledge*) representa a aquisição de princípios sobre um domínio de informação. A experiência estabelece as bases para o desenvolvimento de procedimentos para trabalhar com determinado conhecimento. Esses procedimentos são conhecidos como habilidades (*skills*). Estas habilidades podem ser divididas entre habilidades básicas e habilidades interfuncionais.

Requisitos de Experiência (*experience requirements*) são os requisitos relacionados com trabalhos realizados anteriormente e explicitamente vinculados a determinados tipos de atividade de trabalho. Este domínio inclui informações sobre as experiências anteriores dos trabalhadores numa determinada ocupação ou grupo de ocupações, onde se encontram incluídos certificações, licenças e treino. Podem ser, por exemplo, certificados profissionais que são necessários para desempenhar uma determinada função.

Requisitos Ocupacionais (*occupational requirements*) são um conjunto abrangente de variáveis ou elementos detalhados que descrevem exigências das várias ocupações. Esta dimensão inclui informações sobre atividades tipicamente exigidas nas ocupações, por vezes a informação sobre uma determinada tarefa é muito específica para descrever o trabalho. A abordagem O*Net identifica atividades de trabalho generalizadas e atividades de trabalho mais detalhadas para assim resumir os tipos de tarefas mais amplos e específicos de uma determinada ocupação.

Características da força do trabalho (*workforce characteristics*) são variáveis que definem e descrevem as características gerais das ocupações que podem influenciar os requisitos ocupacionais. Como as organizações não existem isoladamente, estas têm de operar dentro de uma estrutura social e económica mais ampla. Para ser útil um sistema de classificação ocupacional tem de incorporar um modelo global de características contextuais. O O*Net fornece essa informação ligando informações ocupacionais descritivas a informações estatísticas do mercado de trabalho.

Informações específicas da ocupação (*occupatio-specific information*) são variáveis ou outros elementos do modelo de ocupações geral que influenciam os requisitos ocupacionais. As informações específicas da ocupação detalham um conjunto abrangente de elementos que se aplicam a uma única ocupação ou uma determinada família de trabalhos. Este domínio é paralelo a outros domínios contidos neste modelo porque inclui requisitos de conhecimento, habilidades, entre outros parâmetros.

3.1.4. Contributo do Modelo O*Net

Foi através do modelo O*Net e com base em tudo o que foi anteriormente apresentado que durante a realização do trabalho de campo cheguei às competências que são consideradas essenciais para o Oficial de Artilharia numa Btrbf.

A análise do trabalho de investigação teve por base o modelo O*Net dado que os estudos realizados ao nível militar não estão disponíveis.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

4.1. Caracterização da Amostra

Esta pesquisa teve como população alvo oficiais de Artilharia que já tivessem desempenhado as funções em estudo, dando primazia a quem a está a realizar na atualidade. Dentro desta população temos 2 Coronéis, 2 Tenentes-coronéis, 6 Majores, 12 Capitães, 7 Tenentes, 5 Alferes e 1 Aspirante, todos do sexo masculino.

A amostra global foi dividida em duas, nomeadamente a amostra que inclui os inquéritos por entrevista e a amostra que inclui o inquérito por questionário.

A amostra do inquérito por entrevista compreende 6 oficiais de Artilharia que desempenharam as funções em estudo nas várias brigadas e com uma diferença temporal significativa para compreender melhor as diferentes perspetivas (Tabela 3).

Tabela 3 - Descrição dos entrevistados

| Entrevistado (E) | Posto | Função Objeto de Estudo | Unidade |
|------------------|--------------------|-------------------------|---------------|
| E1 | TCor ¹² | Cmdt de Btrbf | RA5 |
| E2 | Major | Cmdt de BtrTiro | RA5 |
| E3 | Capitão | Cmdt de Btrbf | GAC 15,5cm AP |
| E4 | Capitão | Cmdt de BtrTiro | GAC 15,5cm AP |
| E5 | Capitão | Cmdt de Btrbf | RA4 |
| E6 | Tenente | Cmdt de BtrTiro | RA4 |

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à amostra do inquérito por questionário, obtiveram-se 29 respostas, das quais 16 em funções de Cmdt de BtrTiro e 13 para as funções de Cmdt de Btrbf. Estes números devem-se ao facto de a todos os oficiais de Artilharia a quem foi enviado o inquérito não terem desempenhado nenhuma das funções anteriormente referidas, optando por não responder ao inquérito.

¹² Tenente-Coronel (TCor).

Obtiveram-se uma grande diversidade de postos, mas a maioria tem uma patente mais baixa, tal facto é explicado pelas funções em questão serem desempenhadas por subalternos e capitães. Não obtivemos nenhuma resposta do género feminino (Figura 9).

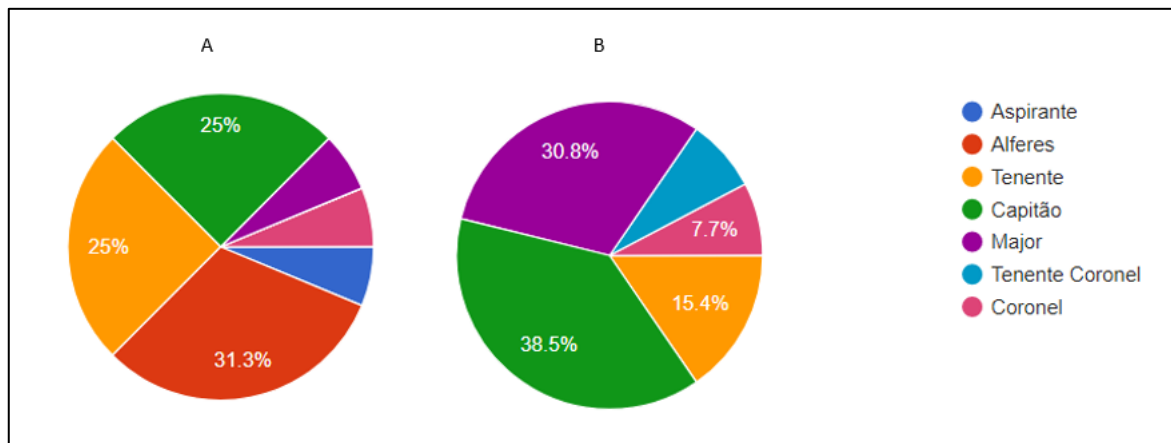


Figura 9 - Posto dos inquiridos, sendo A para a função de Cmdt de BtrTiro e B para a função de Cmdt de Btrbf

Fonte: Elaboração própria.

A distribuição dos entrevistados foi realizada pelas diferentes brigadas, uma vez que para cada função estudada o entrevistado realizou-a numa brigada diferente, ou seja, de entre os três Cmdt de Btrbf e os três Cmdt BtrTiro cada um desempenhou as suas funções numa Brigada distinta (Tabela 3).

Já para o inquérito, os inquiridos eram questionados sobre onde tinham desempenhado a sua função. Chegando assim à conclusão de que para a função de Cmdt de BtrTiro não obtivemos nenhuma resposta vinda do RA5 e para Cmdt de Btrbf não obtivemos nenhuma resposta vinda do antigo RA5 sediado na altura em Vila Nova de Gaia. Por outro lado, podemos observar que a unidade com mais respostas foi o RA4 para Cmdt de Btrbf e o GAC 15,5cm AP para Cmdt de BtrTiro (Figura 10).

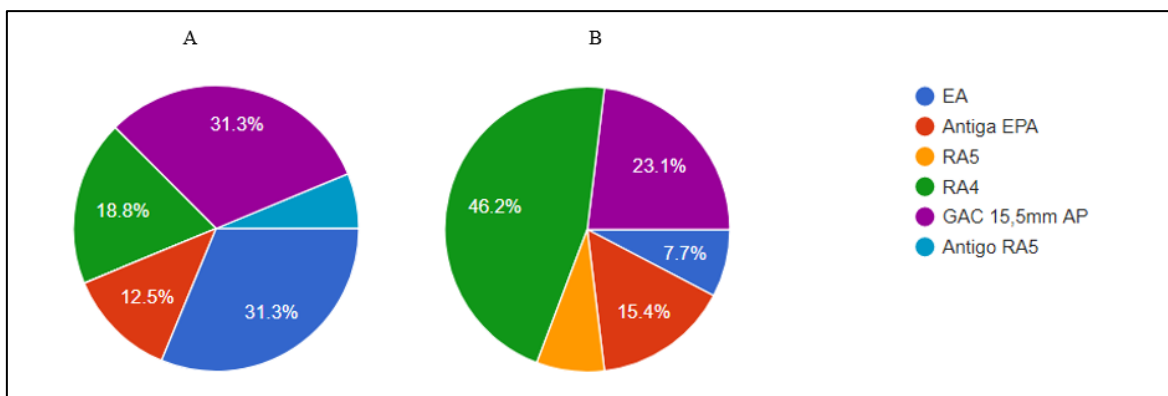


Figura 10 - Distribuição da amostra por unidades (A - Cmdt de BtrTiro e B - Cmdt de Btrbf)

Fonte: Elaboração própria.

A função mais representada foi a de Cmdt de BtrTiro com cerca de 16 respostas do total das 29, totalizando assim 55,2% dos inquiridos (Figura 11).

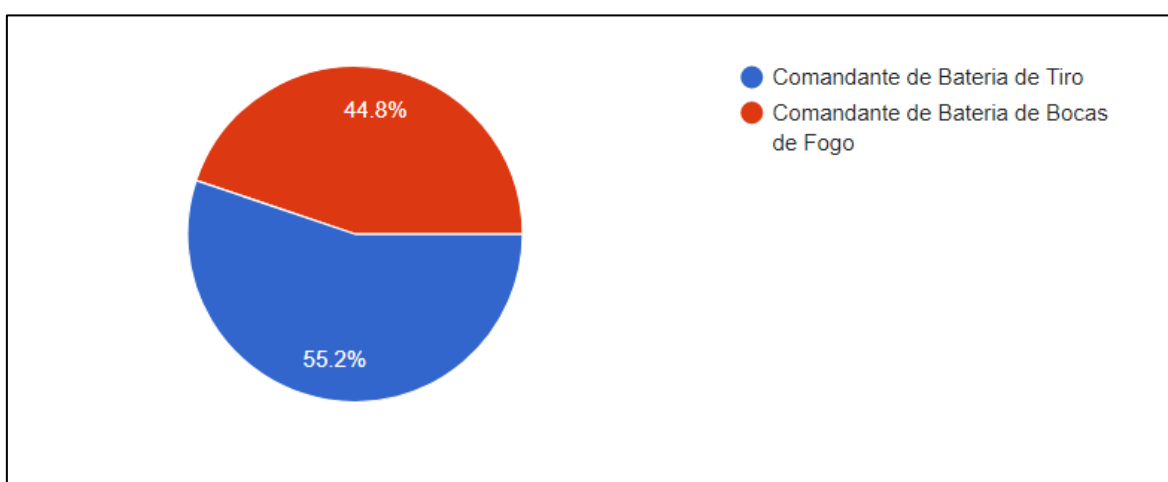


Figura 11 - Distribuição percentual da amostra por funções

Fonte: Elaboração Própria.

4.2. Instrumentos

As entrevistas foram efetuadas durante o período destinado à realização do TIA, nomeadamente entre os dias 1 de março e 10 de março. Foram feitas individualmente e em locais e horários combinados previamente com o entrevistado. Foi utilizado como instrumentos um guião de entrevista e um gravador de voz (através do uso de uma aplicação no telemóvel) que nos permitiu posteriormente garantir que nenhuma informação era perdida culminando assim numa melhor análise de dados. O recurso à utilização do gravador foi

previamente autorizado pelo entrevistado, resultando assim numa análise da entrevista desenvolvida através de uma técnica qualitativa.

Relativamente aos inquéritos, estes foram realizados online e com recurso a uma ferramenta denominada *Google Forms*. O e-mail foi a via através da qual os inquéritos foram enviados, utilizando um *link* que remetia para a *drive* onde estava armazenado. Depois de obter as respostas os inquéritos foram tratados estatisticamente, com recurso ao SPSS (*Statistical Package for Social Science*), que se revelou uma ferramenta indispensável para conseguir realizar uma melhor análise. É de realçar a importância que teve o *site* da O*Net, uma vez que nos permitiu criar um modelo de profissão que acabou por ser determinante na realização do guião da entrevista e por sua vez na elaboração do questionário.

4.3. Procedimento

Esta investigação debruçou-se num estudo descritivo, dado que apresenta as características consideradas necessárias para conseguir desenvolver o problema de investigação e por fim conseguir responder à questão central.

Segundo Fortim (2009) um estudo descritivo pode ser efetuado de diversas maneiras, sendo que a nossa opção foi a utilização do estudo descritivo simples, para a entrevista e sobre os inquéritos.

Para os inquéritos por entrevista foi realizada uma análise de conteúdo com base numa técnica qualitativa, tendo por objetivo obter indicadores das competências chave dos oficiais de Artilharia, que juntamente com a análise exaustiva do modelo O*Net permitiram chegar ao questionário final. Foi possível realizar as entrevistas devido à disponibilidade demonstrada por todos os oficiais entrevistados. A marcação das entrevistas foi realizada por e-mail recorrendo ao e-mail institucional de cada militar entrevistado. As entrevistas foram realizadas individualmente e em dias separados, em locais e horário previamente combinado com o entrevistado. Foram gravadas com o consentimento do mesmo para que mais tarde pudessem ser tratadas, tendo uma duração média de 35 minutos. Após o tratamento das entrevistas, foram enviadas aos entrevistados para que tecessem alguma opinião sobre se concordavam com tudo o que tinha sido extraído da gravação.

A análise dos dados contidos nos inquéritos por questionário foi tratada e codificada no SPSS, para que mais tarde fosse mais fácil a análise dos dados. Para o tratamento dos dados obtidos, tivemos de transformar a escala de importância (import) e a escala de frequência (freq) numa só escala. Todos os valores obtidos na escala de 1 a 5 que

compunham a importância foram tratados com base na seguinte equação: Se importância for igual a 1,2,3 então o Valor vai ser igual a 1 e se importância for igual 4,5 então o Valor vai ser igual a 2. Para a frequência realizamos o mesmo raciocínio, mas com valores diferentes, baseámo-nos na seguinte equação: Se a frequência for igual a 1,2,3 então o Valor vai ser igual a 0 e se frequência for igual a 4,5 então o Valor vai ser igual a 2 (Tabela 4).



Tabela 4 - Transformação das escalas de medida

| Medida | Importância | | | | | Frequência | | | | |
|--------|-------------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|
| Escala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Valor | 1 | | | 2 | | 0 | | | 2 | |

Fonte: Elaboração própria

Após a transformação das escalas da importância e da frequência, realizamos a soma das duas podendo chegar a resultados com um valor mínimo de 1 ou um valor máximo de 4. O valor resultante desta soma foi rotulado e formamos assim os quatro quadrantes que definem as competências, sendo considerado para o primeiro quadrante C1 = irrelevantes, para o segundo quadrante C2 = críticas, para o terceiro quadrante C3 = rotina e para o quarto quadrante C4 = *core* (Tabela 5).





Tabela 5 - Transformação do Valor em quadrantes

| Medida |  | Importância | |
|---|---|-------------------|------------------|
|  | Escala/Valor | 1,2,3 = 1 | 4,5 = 2 |
| Frequência | 1,2,3 = 0 | C1 - Irrelevantes | C2 - Críticas |
| | 4,5 = 2 | C3 - Rotina | C4 - <i>Core</i> |

Fonte: Elaboração própria.

Para que haja uma melhor compreensão dos gráficos resultantes dos dados obtidos do inquérito por questionário foi contruído um código de cores para facilitar a sua interpretação (Tabela 6).

Tabela 6 - Quadrantes e respectivas cores associadas

| C1 - Irrelevante | C2 - Críticas | C3 - Rotina | C4 - <i>Core</i> |
|---|---|--|---|
|  |  |  |  |

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1. Análise da consistência interna por dimensões do modelo O*Net

O cálculo da consistência interna para cada dimensão do questionário aplicado aos oficiais de Artilharia foi realizado através do *alfa de Cronbach*¹³.

Tabela 7 - Estatística de confiabilidade

| Domínios das competências | <i>Alfa de Cronbach</i> | Nº de itens |
|-------------------------------|-------------------------|-------------|
| Conhecimentos | 0,80 | 10 |
| Habilidades (<i>skills</i>) | 0,92 | 26 |
| Aptidões (<i>abilities</i>) | 0,95 | 26 |
| Atividades de trabalho | 0,95 | 30 |
| Estilos de Trabalho | 0,93 | 26 |
| Contexto de Trabalho | 0,82 | 21 |

Fonte: Elaboração própria.

O valor mais elevado foi de 0,95 para as aptidões e atividades de trabalho, já o valor mais baixo foi de 0,80 para o conhecimento, o que prova uma boa consistência do inquérito por questionário.

5.2. Análise do Conteúdo dos Inquéritos por Entrevista

Ao longo das várias entrevistas realizadas, os oficiais de Artilharia que foram sendo entrevistados foram caracterizando as várias competências inerentes à função que desempenhavam. Para obter os indicadores sobre as competências mais importantes, elaborou-se uma análise do conteúdo das entrevistas tendo em conta as várias dimensões, e as competências que mais foram referidas pelos oficiais de Artilharia. Apresenta-se a análise pelas dimensões, conhecimento, habilidades, aptidões, atividades de trabalho e estilos de trabalho.

¹³ O *alfa de Cronbach* revela o nível de confiabilidade estimado entre cada um dos itens das competências.

Tabela 8 - Competências apuradas nas entrevistas na dimensão do conhecimento

| Dimensão | Competência | Expressões chave | Freq (%) |
|---------------------|----------------------------|--|----------|
| Conhecimento | Tiro de Art | “procedimentos de PCT, com principal incidência na segurança do tiro, cálculo dos elementos de tiro”, “Perceber de PCT, ou seja, ter uma vasta noção do tiro”, “ao nível da técnica do tiro”, “Tarefas críticas estão sempre relacionadas com a segurança. Por um lado, com o tiro de armas ligeiras quer por outro com o tiro de armas pesadas e de munições 155 mm. Segurança e memorandos e verificar se tudo está correto”, “Tiro de Artilharia, onde incluo a balística e a topografia (um Comandante de Bateria não pode ter dúvidas nesta sensível área)”, “em campanha ter atenção à segurança no tiro e supervisionar o que acontece no PCT” | 84% |
| | Tática de Art | “Planeamento e direção de exercícios táticos”, “ao nível tático quer de Artilharia quer das áreas transversais das armas”, “os conhecimentos adquiridos na AM são a base dos conhecimentos táticos”, “A nível tático tinha como principais tarefas: Orientar o reconhecimento, escolha ocupação das posições (REOP) da Bateria; promover todos os aspetos relativos à segurança, dissimulação e defesa da Bateria; Planear os aspetos relativos a todas as funções logísticas aplicáveis; supervisionar todas as atividades desenvolvidas pelos diversos elementos da Bateria, sempre que o considerasse importante ou se tratasse de tarefas críticas; manter o Comandante do Grupo e o pessoal da Bateria informados sobre a situação.”, “a parte tática tem em tudo haver com o ensinado na academia e com o manual da Btrbf” | 84% |
| | Recursos humanos e pessoal | “Gerir dificuldades de falta de pessoal”, “tarefas do seguinte âmbito... gestão de recursos humanos”, “Preocupação com os Homens”, “Relações humanas e a forma de interagir”, “Administração de subunidades”, “administração de pessoal” | 100% |
| | Idioma estrangeiro | “Língua Inglesa (cada vez mais temos de ler publicações da NATO)” | 17% |
| | Educação e formação | “acompanhamento das ações de formação”, “Realizar plano de treino físico e de treinos de secção” “diretor de vários cursos”, “garantir que as secções estavam treinadas”, “Desenvolver, orientar e solicitar atividades de formação necessárias”, “Supervisionar o treino das secções e o treino da bateria” | 100% |

Fonte: Elaboração Própria

Depois desta análise, destacam-se assim, com uma frequência de 100% a Educação e formação, recursos humanos e pessoal, Tática de Art e Tiro de Art que foram indicados por todos os entrevistados como conhecimentos muito importantes. Somente um entrevistado referiu que o Idioma estrangeiro era importante, tal facto explica-se, pois, este entrevistado teve inúmeras funções associadas com a NATO e participou em vários exercícios com outros exércitos onde estavam envolvidas várias forças de países diferentes. (Tabela 8).

Tabela 9 - Competências apuradas nas entrevistas no domínio das Habilidades (skills)

| Dimensão | Competência | Expressão chave | Freq(%) |
|-----------------------------|------------------------|--|----------------|
| Habilidades (skills) | Problemas do Material | “controlo e supervisão do estado de prontidão operacional dos obuses, viaturas e equipamentos”, “, preocupação em termos logísticos, materiais”, | 34% |
| | Manutenção de Material | “controlo e supervisão da manutenção do material”, “Apoiava-me muito nos sargentos para tratar da manutenção dos materiais.”, “garantir que tinha o material operacional”, “manutenção dos obuses e de todos os materiais pertencentes à bateria de tiro” | 67% |
| | Material e Equipamento | “tinha sobre o meu controlo os respetivos obuses e viaturas”, “havia alguma dificuldade na parte dos materiais apesar dos sargentos saberem o que faziam, mas eu como Cmdt de BtrTiro tinha que supervisionar o que eles faziam”, “Sou responsável por todo o material operacional do GAC15,5AP”, “Armamento e tiro, onde incluo o material de Artilharia (o mínimo que se pode pedir a um militar é que conheça a sua “arma” e o modo de funcionamento dela);”, “responsável pelo material da bateria de tiro e por inerência e acumulação de funções com 2º Cmdt de Btrbf também tem o material da bateria toda debaixo da sua alçada” | 100% |
| | Matemática/ Cálculo | “no cálculo de elementos de tiro”, “A matemática está por detrás de qualquer função desempenhada por um oficial de Artilharia”, “Segurança e memorandos e verificar se tudo está correto”, “Tiro de Artilharia, onde incluo a balística e a topografia (um Comandante de Bateria não pode ter dúvidas nesta sensível área)”, “segurança no tiro e supervisionar o que acontece no PCT” | 84% |
| | Gestão de Tempo | “Planeamento e supervisão das tarefas inerentes ao serviço”, “ter um planeamento de atividades para não deixar nada por fazer”. | 34% |
| | Supervisão | “Visita às instalações da Bateria para verificação da manutenção do material e instalações”, “por o pessoal a trabalhar e supervisionar o que estavam a fazer.”, “culminará sempre com um exercício de treino coletivo para validar”, “para saber supervisionar”, “Supervisionar todas as atividades desenvolvidas pelos diversos elementos da Bateria, sempre que o considerasse importante”, “Supervisionar o treino das seções e o treino da bateria como um todo.” | 100% |
| | Aprendizagem contínua | “Conhecimento exaustivo das táticas, técnicas e procedimentos (TTP) aplicáveis a uma Btrbf;”, “Domínio das normas de segurança aplicáveis à execução do tiro de Artilharia.”, “A experiência é muito ditadora, estar atento a onde as falhas podem surgir.”, “são necessários conhecimentos profundos ao nível do material ao nível da técnica do tiro e ao nível tático quer de Artilharia quer das áreas transversais das armas”, “Quando transitamos para os quadros os procedimentos teóricos não perdem valor, mas carecem de adaptação para a realidade pois a teoria é muito diferente”, “Um Comandante tem que ter o cuidado de se manter atualizado e saber efetivamente o que faz”, “o manual do LG não tem tudo e temos de por em prática o que se foi aprendendo com a experiência e com o manejo do material” | 100% |
| | Escuta ativa | “se ouvir algo de estranho alertar imediatamente”, “Saber ouvir – Não obstante a sua inteligência, experiência ou capacidades, um Comandante tem que saber ouvir a opinião dos outros”, “estar atento ao PCT” | 50% |
| | Pensamento Crítico | “Procedimentos do PCT, com principal incidência na segurança do tiro, no cálculo dos elementos de tiro do Tiro de | 100% |

| | | | |
|--|--------------------|---|------|
| | | Área e Regulação de Precisão e nos procedimentos radiotelefônicos.”, “ter uma vasta noção do tiro, para ter um pensamento crítico sobre o que está a acontecer.”, “em todos os exercícios uma análise do risco cuidada”, “ter um pensamento crítico sobre todas as situações”, “Para além da destreza mental, estará também mais desperto para as eventualidades e problemas dos Comandantes imediatamente abaixo de si”, “segurança no tiro e supervisionar o que acontece no PCT, estar sempre atento” | |
| | Escrita | “Administração de subunidades, com destaque para a elaboração dos Mapas Diários da Força, normas de serviço interno da unidade e controlo do material de guerra, entre outras.”, “Eu queria participar dos militares, mas para não causar problemas à chefe de PCT fui aconselhado a arquivar a mesma”, “faz-se um relatório de incidente” , “de efetuar o mapa diário e o registo geral, associados aos requerimentos dos militares, às avaliações de desempenho, ao processamento das licenças, às requisições de materiais, às ordens de trabalho, ou a projetos e propostas de melhorias diversas”, “fazer registos dos obuses ou escrever a ordem de batalha de BtrTiro” | 84% |
| | Comunicação Verbal | “REOP (Táticas, Técnicas e Procedimentos da Btrbf);”, “Estabelecia relações com os subordinados para dar orientações e fazer alguma chamada de atenção considerada necessária, definir tarefas. Falar com o superior era normalmente para expor problemas, levar algo a despacho.”, “fazer um briefing sobre um exercício tático”, “quem fala para eles”, “Ter facilidade de comunicação – É importante que quem comandamos nos compreenda e que um Comandante consiga transmitir a sua mensagem eficientemente”, “dar instruções aos sargentos subordinados para que se faça cumprir as ordens do escalão superior” | 100% |

Fonte: Elaboração própria

A nível das habilidades, referidas por todos os entrevistados são de referir comunicação verbal, o pensamento crítico, a aprendizagem contínua, supervisão e material e equipamento. Destacamos também, a escrita e a matemática e o cálculo que obtiveram frequências de 84%. Destaque também para a manutenção de material com 67% e a escuta ativa com 50% (Tabela 9).

Tabela 10 - Competências apuradas nas entrevistas no domínio das Aptidões (*abilities*)

| Dimensão | Competência | Expressão chave | Freq(%) |
|------------------------------------|---------------------|--|---------|
| Aptidões (<i>abilities</i>) | Clareza do discurso | “REOP (Táticas, Técnicas e Procedimentos da Btrbf);”, “Estabelecia relações com os subordinados para dar orientações e fazer alguma chamada de atenção considerada necessária, definir tarefas. Falar com o superior era normalmente para expor problemas, levar algo a despacho.”, “fazer um briefing sobre um exercício tático”, “quem fala para eles”, “Ter facilidade de comunicação – É importante que quem comandamos nos compreenda e que um Comandante consiga transmitir a sua mensagem | 100% |

| | | | |
|--|------------------------------|---|------|
| | | eficientemente”, “dar instruções aos sargentos subordinados para que se faça cumprir as ordens do escalão superior” | |
| | Visão próxima | “Visita às instalações da Bateria para verificação da manutenção do material e instalações”, “, por o pessoal a trabalhar e supervisionar o que estavam a fazer.”, “culminará sempre com um exercício de treino coletivo para validar”, “Supervisionar todas as atividades desenvolvidas pelos diversos elementos da Bateria, sempre que o considerasse importante”, “Supervisionar o treino das seções e o treino da bateria como um todo.” | 84% |
| | Memorização | “Ter atenção a pormenores como saber que os percutores estavam no cofre e que havia de fazer manutenção aos obuses das salvas.” | 17% |
| | Sensibilidade para problemas | “Procedimentos do PCT, com principal incidência na segurança do tiro, no cálculo dos elementos de tiro do Tiro de Área e Regulação de Precisão e nos procedimentos radiotelefónicos.”, “ter uma vasta noção do tiro, para ter um pensamento crítico sobre o que está a acontecer.”, “em todos os exercícios uma análise do risco cuidada”, “ter um pensamento crítico sobre todas as situações”, “Para além da destreza mental, estará também mais desperto para as eventualidades e problemas dos Comandantes imediatamente abaixo de si”, “segurança no tiro e supervisionar o que acontece no PCT, estar sempre atento” | 100% |
| | Fluência de ideias | “Pode ter que fazer correções e para que sejam cumpridas tem que se fazer explicar do porque dessas correções” | 17% |
| | Expressão escrita | “Administração de subunidades, com destaque para a elaboração dos Mapas Diários da Força, normas de serviço interno da unidade e controlo do material de guerra, entre outras.”, “Eu queria participar dos militares, mas para não causar problemas à chefe de PCT fui aconselhado a arquivar a mesma”, “faz-se um relatório de incidente” , “de efetuar o mapa diário e o registo geral, associados aos requerimentos dos militares, às avaliações de desempenho, ao processamento das licenças, às requisições de materiais, às ordens de trabalho, ou a projetos e propostas de melhorias diversas”, “fazer registos dos obuses ou escrever a ordem de batalha de BtrTiro” | 84% |
| | Expressão oral | “REOP (Táticas, Técnicas e Procedimentos da Btrbf);”, “Estabelecia relações com os subordinados para dar orientações e fazer alguma chamada de atenção considerada necessária, definir tarefas. Falar com o superior era normalmente para expor problemas, levar algo a despacho.”, “fazer um briefing sobre um exercício tático”, “quem fala para eles”, “Ter facilidade de comunicação – É importante que quem comandamos nos compreenda e que um Comandante consiga transmitir a sua mensagem eficientemente”, “dar instruções aos sargentos subordinados para que se faça cumprir as ordens do escalão superior” | 100% |
| | Compreensão escrita | “Por exemplo o manual do LG não tem tudo e temos de por em prática o que se foi aprendendo com a experiência e com o manejo do material.” | 10% |
| | Compreensão oral | “Procedimentos do PCT, com principal incidência na segurança do tiro, no cálculo dos elementos de tiro do Tiro de Área e Regulação de Precisão e nos procedimentos radiotelefónicos.”, “ter uma vasta noção do tiro, para ter um pensamento crítico sobre o que está a acontecer.”, “em todos os exercícios uma análise do risco cuidada”, “ter um pensamento crítico sobre todas as situações”, “Para além da destreza mental, estará também mais desperto para as | 100% |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | eventualidades e problemas dos Comandantes imediatamente abaixo de si”, “segurança no tiro e supervisionar o que acontece no PCT, estar sempre atento” | |
|--|--|--|--|

Fonte: Elaboração própria

A nível das aptidões, identificámos a compreensão oral, a expressão oral, a sensibilidade para problemas e a clareza do discurso com uma frequência de 100%, a expressão escrita e a visão próxima com frequências de 87% (Tabela 10).

Tabela 11 - Competências apuradas nas entrevistas no domínio das Atividades de Trabalho

| Dimensão | Competência | Expressões chave | Freq(%) |
|-------------------------------|---|--|---------|
| Atividades de Trabalho | Obter Informação | “Ao receber a comunicação ao rádio por parte do Comandante da Bateria de Tiro do ocorrido, questionei-o se havia feridos” | 17% |
| | Tomar Decisões e solucionar problemas | “Quando ele se encontrava de serviço à porta de armas era habitual dar-se um carregador selado, a este apenas entregávamos um carregador vazio.”, “as ações tomadas foram as necessárias e muito raramente mudaria algo”, “considero que a minha atitude rápida e com muita iniciativa de saltar da viatura para o meio daquele temporal e começar a dar indicações a trabalhar”, “Dei-lhe indicações para não mexerem em nada até eu chegar.” Informei de imediato o 2.º Comandante do GAC e dirigi-me ao local do acidente.”, “Teve de ser proibido de consumir bebidas alcoólicas na unidade.” | 84% |
| | Organizar, planear, e priorizar trabalho | “Planeamento e direção de exercícios táticos e de fogos reais (treino operacional da Bateria)”, “ter um planeamento de atividades para não deixar nada por fazer”, “O planeamento pormenorizado permite uma muito melhor execução” | 50% |
| | Trabalhar com meios informáticos | “Apenas o PC que me estava atribuído.”, “Computador, e-mail. Os pedidos de logística e assim na altura ainda eram feitos em papel.”, “Apenas o computador, e-mail e intranet.”, “Tinha de usar o SACC, um computador nada de especial. Todas as ferramentas tinham sido adquiridas através de formação específica do material.”, “Os equipamentos da Bateria, que inerentemente o Comandante da Bateria tem que conhecer, trabalhei (e continuo a trabalhar) com Word, Excel, PowerPoint, Access, Photoshop, AutoCAD, Outlook, Google Maps e Earth, ViewRanger, navegadores de internet e GPS.”, “Usava o SACC, tinha de ter noção como funcionava todo o material que lhe estava inerente, o computador para utilizar o e-mail, fazer registos dos obuses ou escrever a ordem de batalha de BtrTiro.” | 100% |
| | Comunicar com superiores, pares ou subordinados | “Enquanto Comandante da 1ªBtrbf, o cumprimento da missão (prontidão operacional) que estava cometida à Bateria. Concretamente, controlo e motivação dos subordinados e cumprimento das diretivas superiores, dentro das limitações existentes.”, “Estabelecia relações com os subordinados para dar orientações e fazer alguma chamada de atenção considerada necessária, definir tarefas. Falar com o superior era normalmente para expor problemas, levar algo a despacho.”, “Finalidade última é sempre a execução de tarefas ou missões atribuídas quer por mim (subordinados) quer atribuídas pelo escalão superior. A relação quer para cima quer para baixo é | 100% |

| | | | |
|--|---------------------------------------|--|------|
| | | <p>dinâmica com poucos recursos humanos só através de uma gestão cuidadosa é que podemos concluir as diversas tarefas.”, “Tinha sempre a porta aberta para os meus homens, e nunca me dei mal, ... Com superiores hierárquicos o tratamento era com a devida reverência, tentava sempre levar os problemas dos meus homens e defender esses problemas quase como se fossem meus, mas se fossem dadas indicações por parte dos meus superiores essas mesmas indicações passavam a ser minhas.”, “Receber ordens e expor os meus pontos de vista e propostas relativamente aos meus superiores hierárquicos. Transmitir ordens, indicações, intenções e diretrizes diversas, bem como receber propostas e o feedback, no concernente aos meus subordinados. Estar naturalmente receptivo a ouvir os problemas de todos.”, “Os comandantes de seção e o chefe de PCT também são comandantes, todo o tipo de indicações para trabalhos falo diretamente com os meus subordinados anteriormente referido depois eles difundem a mensagem. Assim como estes também não falam diretamente com o Cmdt de Btrbf permitindo assim que não seja tirada responsabilidade a ninguém, permite que cada um dê as indicações da maneira que melhor entende.”</p> | |
| | Guiar, dirigir e motivar subordinados | <p>“tinha sob o meu comando cerca de 50 militares, que faziam parte do encargo operacional.”, “teria a volta de 30 militares entre praças e sargentos. Os OAv eram geridos por mim, uma vez que era 2º Cmdt de Btrbf.”, “contado com cerca de 20 militares.”, “algo na ronda dos 50.”, “Contando comigo, era responsável por 120 militares.”, “Cerca de 50 pessoas.”</p> | 100% |
| | Documentar ou registar informação | <p>“Os pedidos de logística e assim na altura ainda eram feitos em papel”, “despachar documentos diversos”, “a documentação da Bateria”, “, fazer registos dos obuses ou escrever a ordem de batalha de BtrTiro”</p> | 67% |

Fonte: Elaboração própria.

Identificámos ao nível das Atividades de Trabalho, o guiar, dirigir e motivar subordinados, comunicar com superiores, pares e subordinados, trabalhar com meios informáticos com uma frequência de 100%, o tomar decisões e solucionar problemas com uma frequência de 87%, o documentar ou registar informação com 64% e o organizar, planear e priorizar o trabalho com 50% de frequência (Tabela 11).

Tabela 12 - Competências apuradas nas entrevistas no domínio dos Estilos de Trabalho

| Dimensão | Competência | Expressões chave | Freq(%) |
|----------------------------|-------------|--|---------|
| Estilos de Trabalho | Iniciativa | <p>“a minha atitude rápida e com muita iniciativa de saltar da viatura para o meio daquele temporal”, “Informe-me de imediato o 2.º Comandante do GAC e dirigi-me ao local do acidente.”</p> | 34% |
| | Liderança | <p>“tinha sob o meu comando cerca de 50 militares, que faziam parte do encargo operacional.”, “teria a volta de 30 militares entre praças e sargentos. Os OAv eram geridos por mim, uma vez que era 2º Cmdt de Btrbf.”, “contado com cerca de 20 militares.”, “algo na ronda dos 50.”, “Contando comigo, era responsável por 120 militares.”, “Cerca de 50 pessoas.”</p> | 100% |

| | | | |
|--|--------------------------------|--|------|
| | Cooperação | “ver aquela entreajuda toda e toda a gente a cooperar fez com que conseguíssemos cumprir a missão”, “questionei os meus Oficiais e Sargentos sobre qual a melhor opção”, | 34% |
| | Zelo pelos outros | “Preocupação com os Homens”, “Conhecer todos os meus militares e fomentar o espírito de corpo”, “preocupação com a motivação do pessoal” | 50% |
| | Adaptabilidade e flexibilidade | “Participação em eventos inopinados cometidos às unidades”, “Dias de festividades, dias de exercício, revistas as vezes tínhamos de trabalhar mais do que o normal.”, “Temos de ser flexíveis, podendo estar a fazer uma guarda de honra como a seguir ir fazer um briefing sobre um exercício tático.”, “basicamente deixávamos de lado a parte operacional e partíamos para a realização desses afazeres.”, “alguma tarefa que surgia à última da hora e que afetava profundamente o planeamento.”, “ter planeado certas atividades para a bateria e surge um empenhamento para uma cerimónia,” | 100% |
| | Atenção ao detalhe | “Procedimentos do PCT, com principal incidência na segurança do tiro, no cálculo dos elementos de tiro do Tiro de Área e Regulação de Precisão e nos procedimentos radiotelefónicos.”, “ter uma vasta noção do tiro, para ter um pensamento crítico sobre o que está a acontecer.”, “em todos os exercícios uma análise do risco cuidada”, “ter um pensamento crítico sobre todas as situações”, “Para além da destreza mental, estará também mais desperto para as eventualidades e problemas dos Comandantes imediatamente abaixo de si”, “segurança no tiro e supervisionar o que acontece no PCT, estar sempre atento” | 100% |
| | Perseverança | “A perseverança também é muito importante” | 17% |

Fonte: Elaboração própria.

A nível dos Estilos de Trabalho foram identificados a atenção ao detalhe, a adaptabilidade e flexibilidade e a liderança com frequência de 100%, o zelo pelos outros com 50% (Tabela 12).

Com as entrevistas realizadas chegámos então às competências acima explicitadas. Dado que o modelo O*Net apresenta uma vasta quantidade de competências, analisou-se ao pormenor cada parâmetro para poder assim adicionar mais características consideradas pertinentes para o trabalho no inquérito por questionário, mesmo aquelas que tinham menor frequência foram consideradas relevantes para a investigação.

Por fim foi criada uma última dimensão, com recurso ao modelo O*Net, a do Contexto do Trabalho. Constituámos assim o último domínio com as seguintes competências: dialogar cara a cara com indivíduos ou membros da sua equipa, falar em público, ter conversações telefónicas, uso do e-mail, escrever cartas e memorandos, estabelecer contacto com outras pessoas, trabalhar com outras pessoas para realizar a sua função, responsabilidade pelos resultados e pelas consequências do trabalho de outros, lidar com indivíduos desagradáveis ou zangados, estar exposto ao ar livre, tempo sentado, tempo a andar ou a correr, tempo a fazer movimentos repetitivos, seriedade do erro, consequências

das decisões sobre outras pessoas, imagem ou reputação, liberdade para tomar decisões, liberdade para determinar tarefas, prioridades e metas, Importância da atividade física repetitivas ou atividades mensais, cumprimento de prazos estritos, regularidade do horário, horas de trabalho semanal.

5.3. Análise do Conteúdo dos Inquéritos por Questionário por dimensões

Como explicado anteriormente, apuramos as competências por quadrantes separando-as por função (Cmdt de BtrTiro e Cmdt de Btrbf).

No que diz respeito ao Conhecimento para a função de Cmdt de BtrTiro identificamos duas competências *core* (C4), sendo estas a educação e a formação e os recursos humanos e pessoal. Foram também identificadas duas competências de rotina (C3) sendo estas o tiro de Artilharia e a tática de Artilharia. Por último identificamos o idioma estrangeiro como uma competência crítica (C2) (Figura 12).

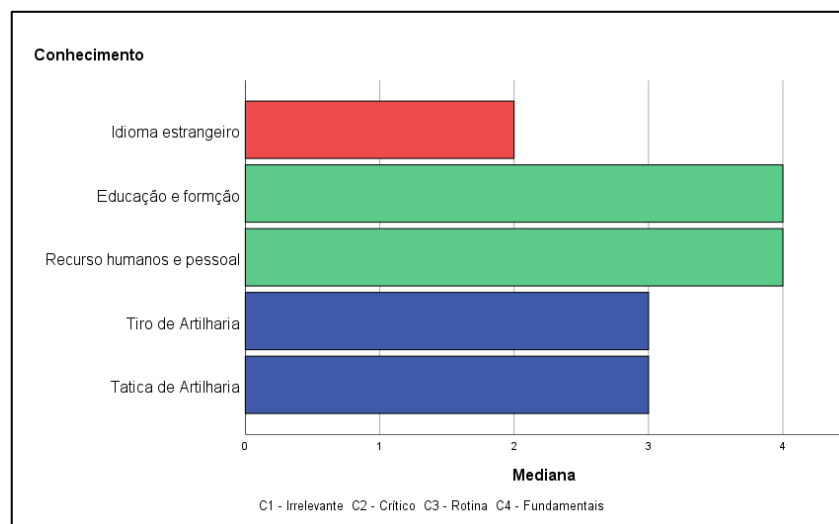


Figura 12 - Distribuição das competências do Conhecimento por quadrante para o Cmdt de BtrTiro

Fonte: Elaboração própria.

Para a função de Cmdt de Btrbf identificou-se uma competência *core* (C4) sendo esta recursos humanos e pessoal, identificaram-se quatro competências críticas (C2) nomeadamente, o idioma estrangeiro, a educação e formação, tiro de Artilharia e tática de Artilharia (Figura 13).

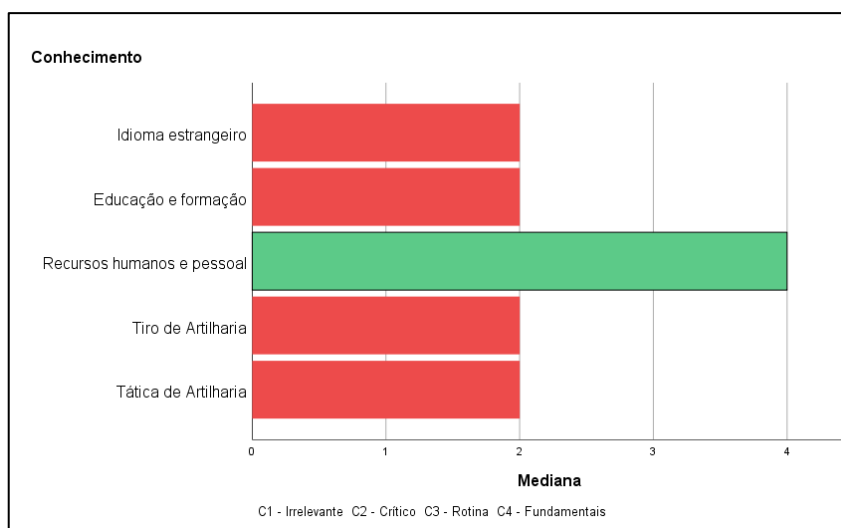


Figura 13 - Distribuição das competências do Conhecimento por quadrante para o Cmdt de Btrbf

Fonte: Elaboração própria.

Para a dimensão das habilidades (*skills*) apurou-se para o Cmdt de BtrTiro nove competência *core* (C4), a gestão do tempo, a supervisão, a aprendizagem contínua, o pensamento crítico, a escuta ativa, a comunicação verbal, os problemas com material/equipamento, manutenção de material/equipamento. Chegou-se a três competências críticas (C2) sendo estas a reparação material/equipamento, a matemática/cálculo e a escrita. Por fim apurou-se uma competência irrelevante (C1), a coordenação psicomotora (Figura 14).

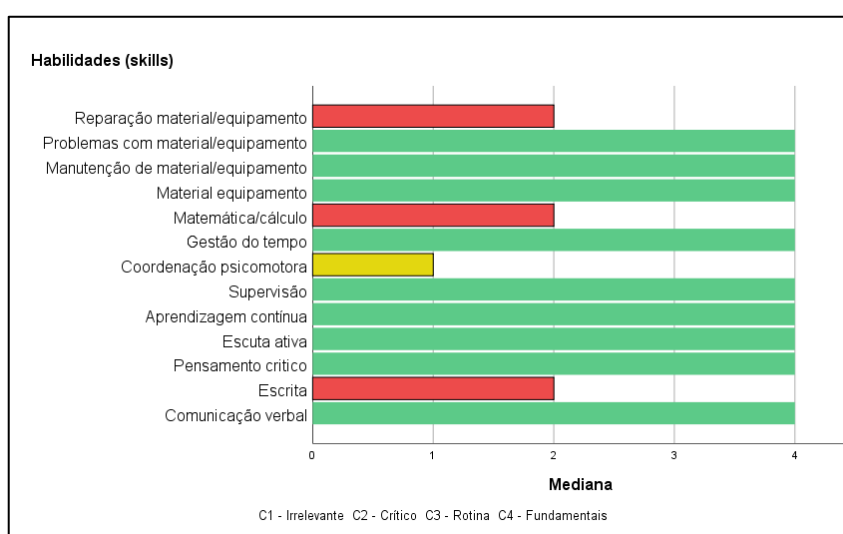


Figura 14 - Distribuição das competências de Habilidades (*skills*) por quadrante para o Cmdt de BtrTiro

Fonte: Elaboração própria.

Para a função de Cmdt de Btrbf , ainda dentro da mesma dimensão foram identificadas nove competências *core* (C4) sendo estas problemas com material e equipamento, a manutenção do material e equipamento, a gestão do tempo, a supervisão, a aprendizagem contínua, o pensamento crítico, a escuta ativa, a escrita e a comunicação verbal. Apuraram-se também quatro competências críticas (C2) nomeadamente, a reparação de material e equipamento, o material e equipamento, a matemática e o cálculo e a coordenação psicomotora (Figura 15).

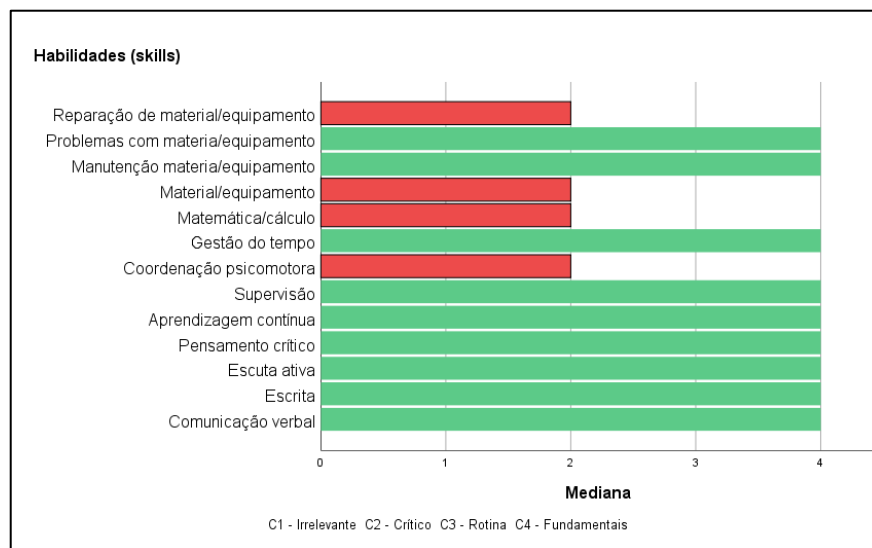


Figura 15 - Distribuição das competências de Habilidades (*skills*) por quadrante para o Cmdt de Btrbf

Fonte: Elaboração própria.

Na dimensão das aptidões (*abilities*), para o Cmdt de BtrTiro, identificaram-se seis competências *core* (C4), a Clareza do Discurso, a visão próxima, a sensibilidade para problemas, a fluência de ideias, a expressão oral e a compreensão oral. Foi identificada uma competência de rotina (C3), o raciocínio dedutivo. Apuraram-se também cinco competências críticas (C2), sendo estas a resistência, a atenção seletiva, o raciocínio indutivo, a expressão escrita e a compreensão escrita. Foi ainda identificada uma competência irrelevante (C1), a memorização (Figura 16).

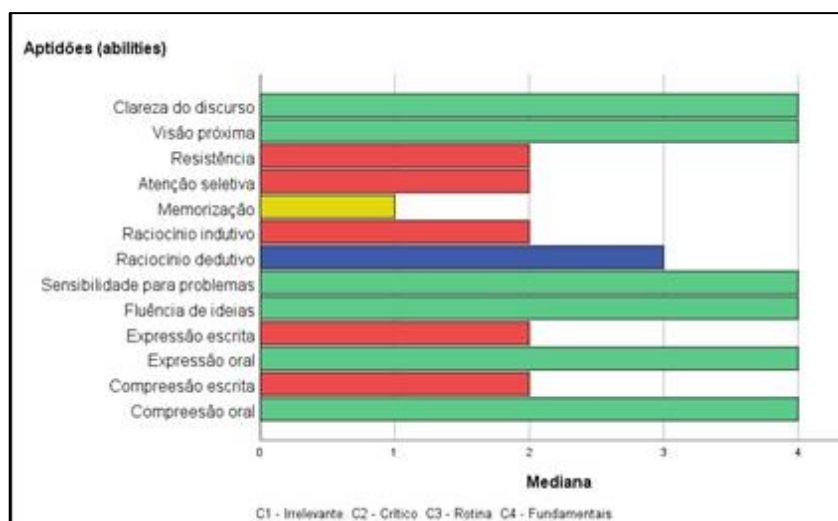


Figura 16 - Distribuição das competências de Aptidões (*abilities*) por quadrante para o Cmdt de BtrTiro

Fonte: Elaboração própria.

Já para o Cmdt de Btrbf identificamos doze competências *core* (C4) sendo estas a clareza do discurso, a visão próxima, a resistência, a atenção seletiva, a memorização, o raciocínio dedutivo, a sensibilidade para os problemas, a fluência de ideias, a expressão escrita, a expressão oral, a compreensão oral e a compreensão escrita. Identificamos apenas uma competência crítica (C2), o raciocínio indutivo (Figura 17).

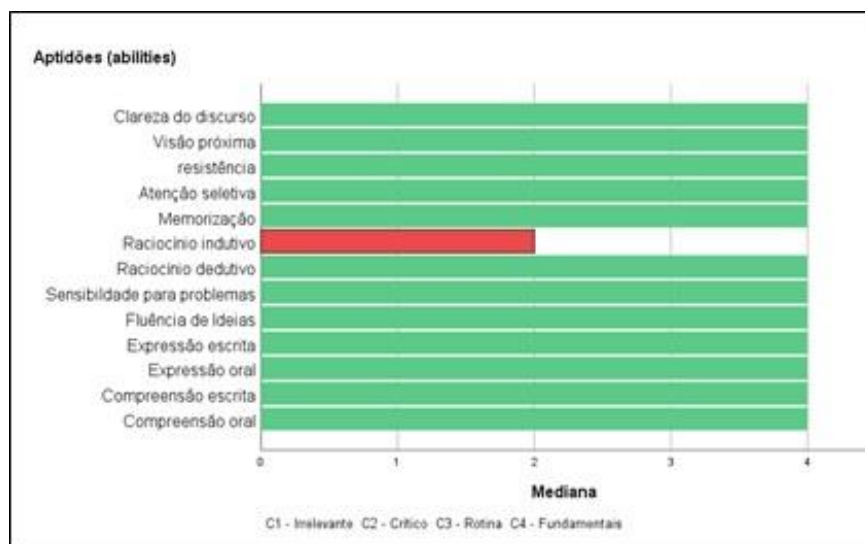


Figura 17 - Distribuição das competências de Aptidões (*abilities*) por quadrante para o Cmdt de Btrbf

Fonte: Elaboração própria

Na dimensão das Atividades de Trabalho, e para o Cmdt de BtrTiro apuraram-se doze competências *core* (C4), o supervisionar e controlar recursos, o providenciar Conselhos e assessoria a outros, o guiar, dirigir e motivar subordinados, o capacitar e ensinar os outros, o estabelecer e manter relações interpessoais, o comunicar com superiores, pares ou subordinados, o documentar ou registar informação, o organizar, planejar e priorizar o trabalho, o fixar horário de trabalho e atividades, o tomar decisões e solucionar problemas, o avaliar informação para determinar a sua conformidade com as normas e o obter informação. Já trabalhar com meios informáticos/computadores foi vista como uma competência de rotina (C3) e comunicar com pessoas estranhas à instituição como uma competência irrelevante (C1) (Figura 18).

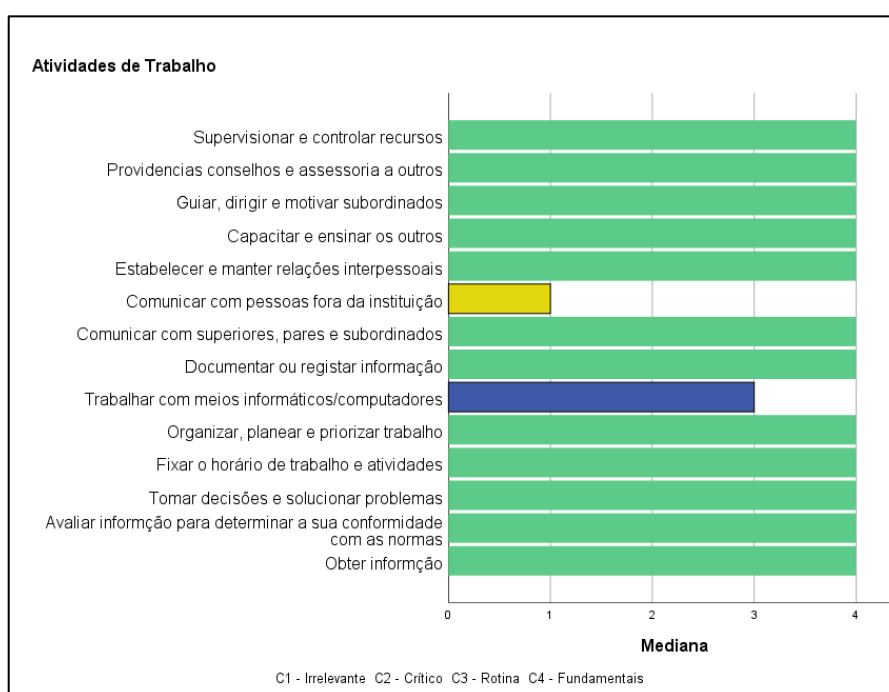


Figura 18 - Distribuição das competências de Atividades de Trabalho do Cmdt BtrTiro

Fonte: Elaboração própria.

Para o Cmdt de Btrbf o panorama das competências não é em muito alterado, uma vez que as diferenças residem nas competências trabalhar com meios informático/computadores que é uma competência *core* (C4) e comunicar com pessoas estranha à instituição que é uma competência crítica (C2) (Figura 19).

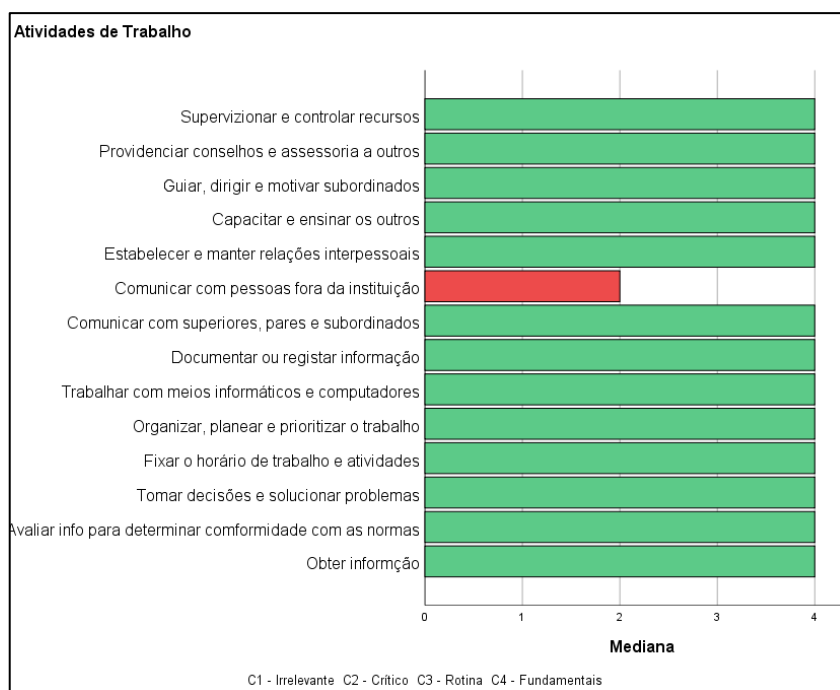


Figura 19 - Distribuição das competências de Atividades de Trabalho do Cmdt Btrbf

Fonte: Elaboração própria.

A penúltima dimensão, Estilos de Trabalho, tanto para o Cmdt de BtrTiro como para o Cmdt de Btrbf, todas as competências são competências *core* (C4), totalizando um total de 13. São estas, o pensamento analítico, a integridade, a fiabilidades, a atenção ao detalhe, a adaptabilidade/flexibilidade, a resistência ao stress, o autocontrolo, o zelo pelos outros, a cooperação, a liderança, a iniciativa, a perseverança e o objetivo/esforço (Figura 20 e 21).

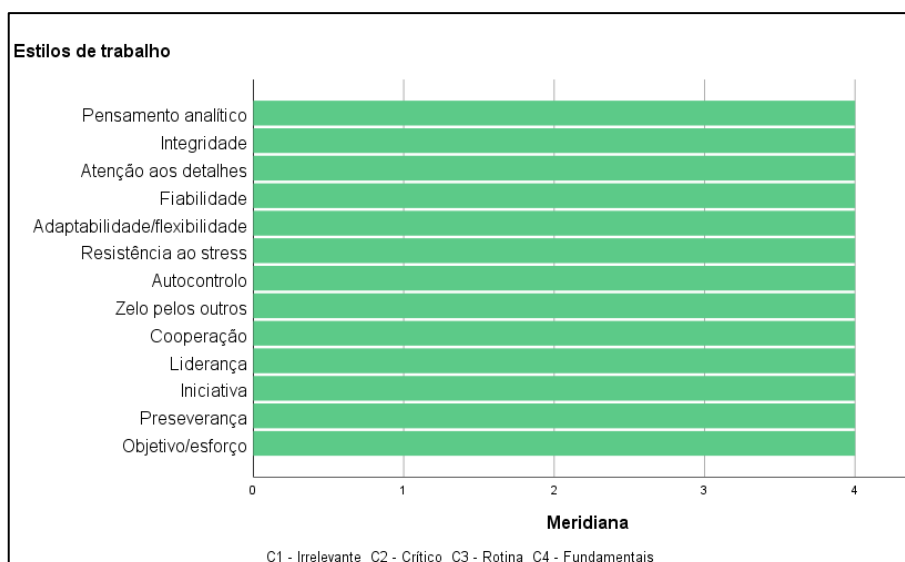


Figura 20 - Distribuição das competências de Estilos de Trabalho do Cmdt BtrTiro

Fonte: Elaboração própria.

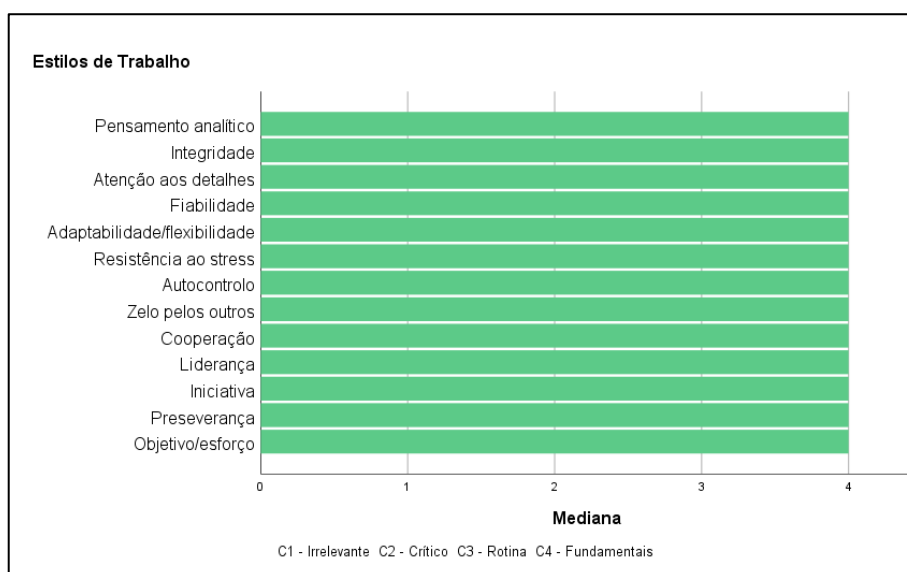


Figura 21- Distribuição das competências de Estilos de Trabalho do Cmdt Btrbf

Fonte: Elaboração própria.

A nível da última dimensão, o contexto do trabalho, identificaram-se inúmeros aspetos que permitem caracterizar o ambiente de trabalho do oficial de Artilharia no desempenho das funções em estudo. A média de horas de trabalho é de 40 horas semanal e, o uso do e-mail é muito comum. São aspetos que podemos verificar através da análise da

Tabela 13 e conciliando a noção da média das respostas obtidas com a escala utilizada¹⁴ para definir as possíveis respostas. Verificamos que o erro tem muita importância no mundo do Artilheiro, daí a velha máxima do rigor artilheiro. A capacidade para conseguir manter relação com outros indivíduos é também algo muito importante. A exposição ao ar livre também tem um grande impacto no contexto do trabalho.

Tabela 13 - Estatística descritiva do Contexto de Trabalho

| Contexto do Trabalho | N | Média | Moda | Desvio Padrão |
|--|----------|--------------|-------------|----------------------|
| Regularidade do horário | 29 | 1,62 | 2,00 | ,49 |
| Horas de trabalho semanal | 29 | 2,45 | 2,00 | ,57 |
| Tempo sentado/a | 29 | 2,45 | 2,00 | ,57 |
| Tempo a fazer movimentos repetitivos | 29 | 2,45 | 2,00 | ,78 |
| Escrever cartas/memorandos | 29 | 2,66 | 4,00 | 1,17 |
| Tempo andar/correr | 29 | 3,28 | 3,00 | ,80 |
| Freqüência de contato com indivíduos desagradáveis | 29 | 3,34 | 2,00 | 1,08 |
| Falar em público | 29 | 3,62 | 4,00 | 1,29 |
| Conversas telefônicas | 29 | 3,90 | 3,00 | ,90 |
| Liberdade para tomar decisões | 29 | 3,93 | 4,00 | ,65 |
| Freqüência de exposição ao ar livre | 29 | 4,00 | 5,00 | 1,04 |
| Frequência do cumprimento de prazos | 29 | 4,07 | 4,00 | ,70 |
| Uso do email | 29 | 4,10 | 4,00 | ,98 |
| Consequências das decisões | 29 | 4,24 | 4,00 | ,44 |
| Liberdade para determinar tarefas | 29 | 4,24 | 4,00 | ,44 |
| Importância de atividades repetitivas | 29 | 4,28 | 4,00 | ,75 |
| Dialogar cara a cara | 29 | 4,59 | 5,00 | ,73 |
| Contacto com outros | 29 | 4,59 | 5,00 | ,68 |
| Responsabilidade pelos resultados | 29 | 4,59 | 5,00 | ,57 |
| Trabalhar com outros | 29 | 4,69 | 5,00 | ,47 |
| Seriedade do erro | 29 | 4,72 | 5,00 | ,53 |
| N válido (de lista) | 29 | | | |

5.4. Perfil de competências do Cmdt de BtrTiro e do Cmdt de Btrbf

Após efetuar a análise de todas as competências apuradas, passamos então a traçar o perfil do oficial de Art a desempenhar funções de Cmdt de BtrTiro e de Cmdt de Btrbf.

¹⁴ Ver Anexo A.

Retratando o perfil das várias dimensões através da junção das competências *core* e as competências críticas (C2).

Perfil de competências da dimensão Conhecimento (Figura 22 e 23)

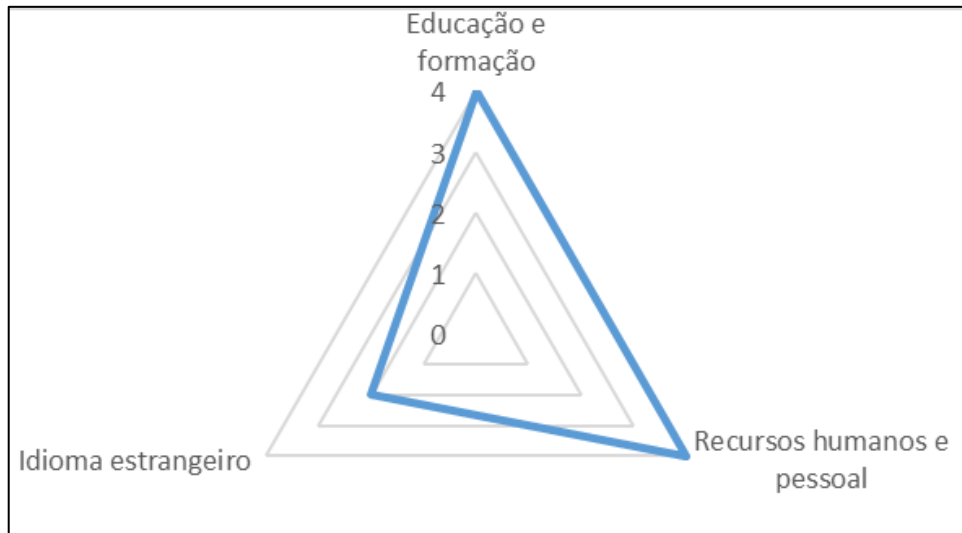


Figura 22 - Perfil de competências do Conhecimento para o Cmdt de BtrTiro

Fonte: Elaboração própria

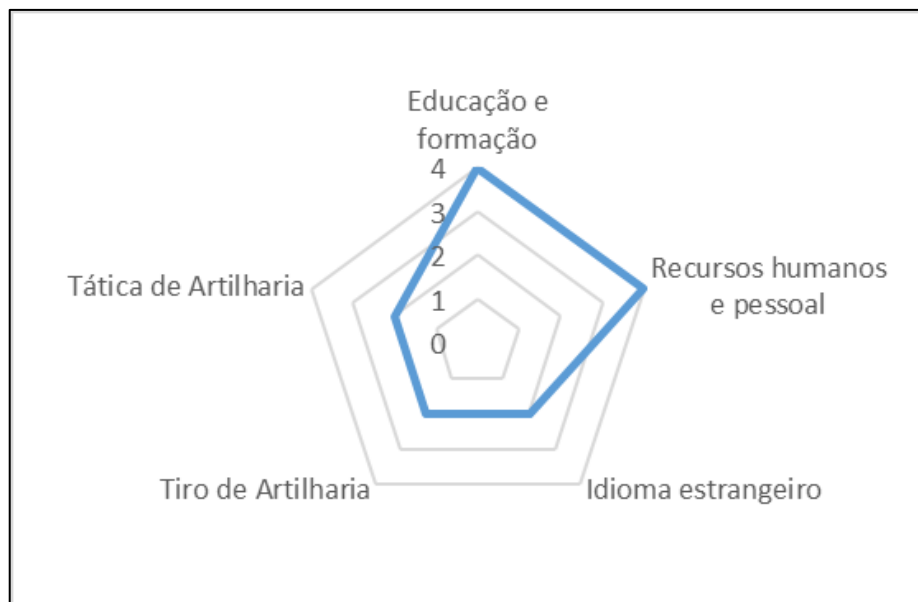


Figura 23 - Perfil de competências do Conhecimento para o Cmdt de Btrbf

Fonte: Elaboração própria

Perfil de competências da dimensão Habilidades (*skills*) (Figura 24 e 25).

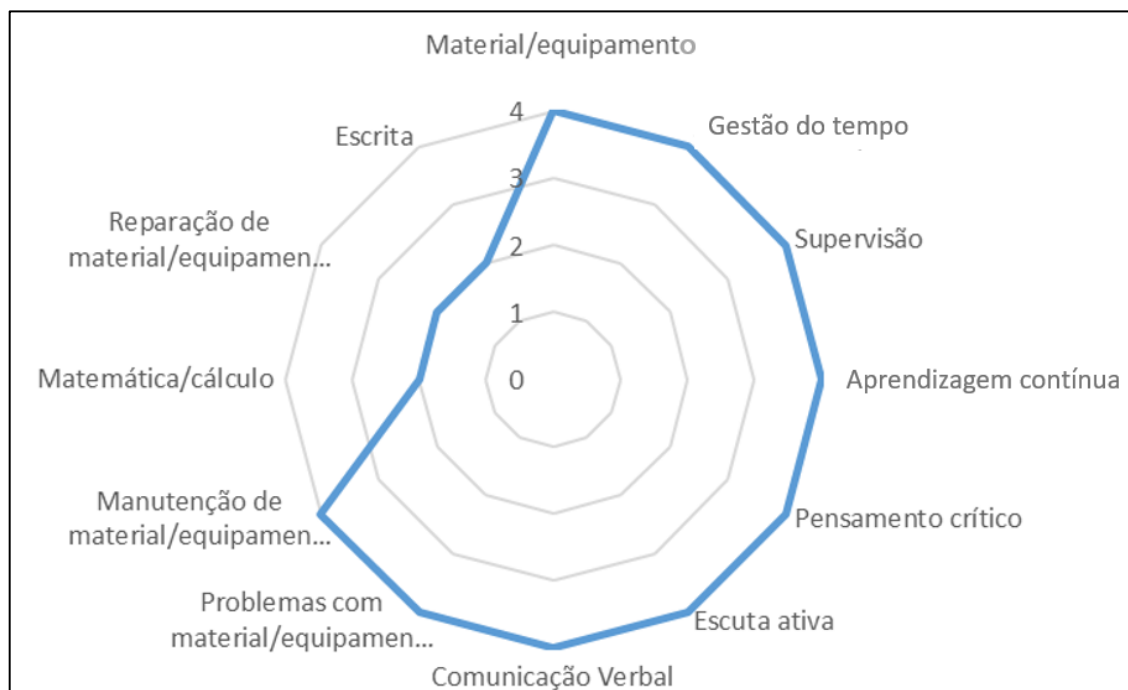


Figura 24 - Perfil de competências das Habilidades (*skills*) para o Cmdt de BtrTiro

Fonte: Elaboração própria.

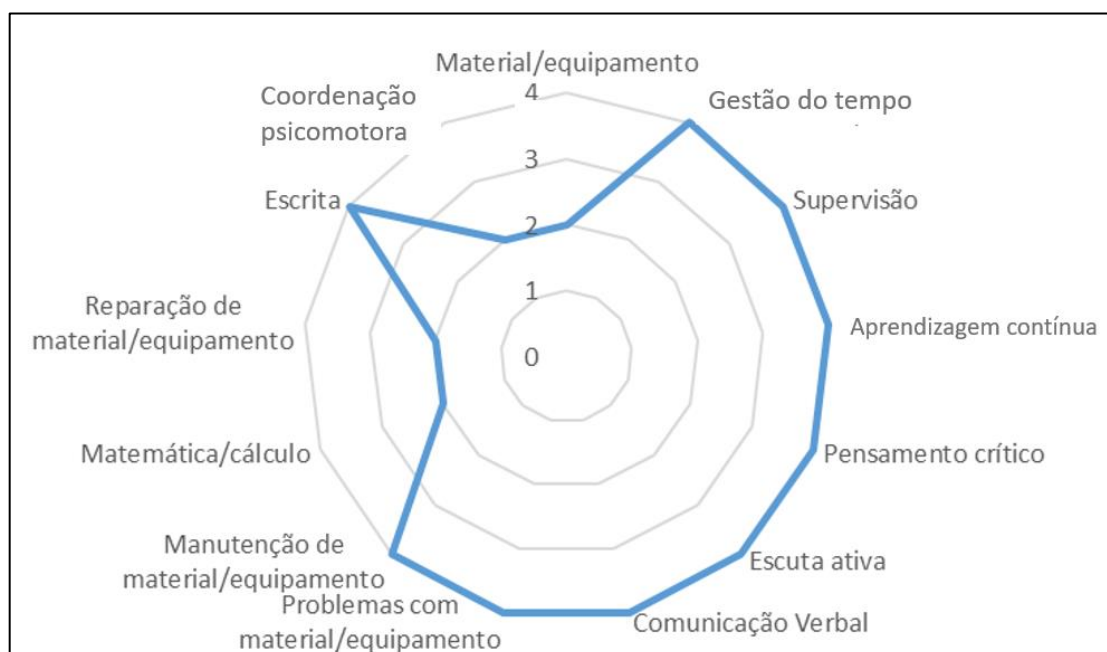


Figura 25 - Perfil de competências das Habilidades (*skills*) para o Cmdt de Btrbf

Fonte: Elaboração própria.

Perfil de competências da dimensão Aptidões (*abilities*) (Figura 26 e 27).

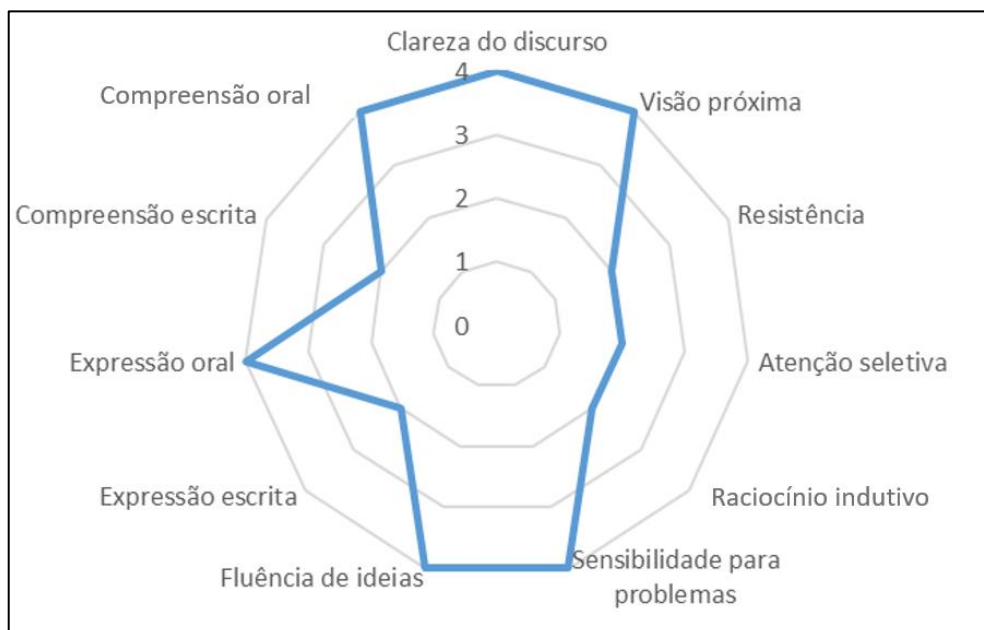


Figura 26 - Perfil de competências das aptidões (*abilities*) para o Cmdt de BtrTiro

Fonte: Elaboração própria.

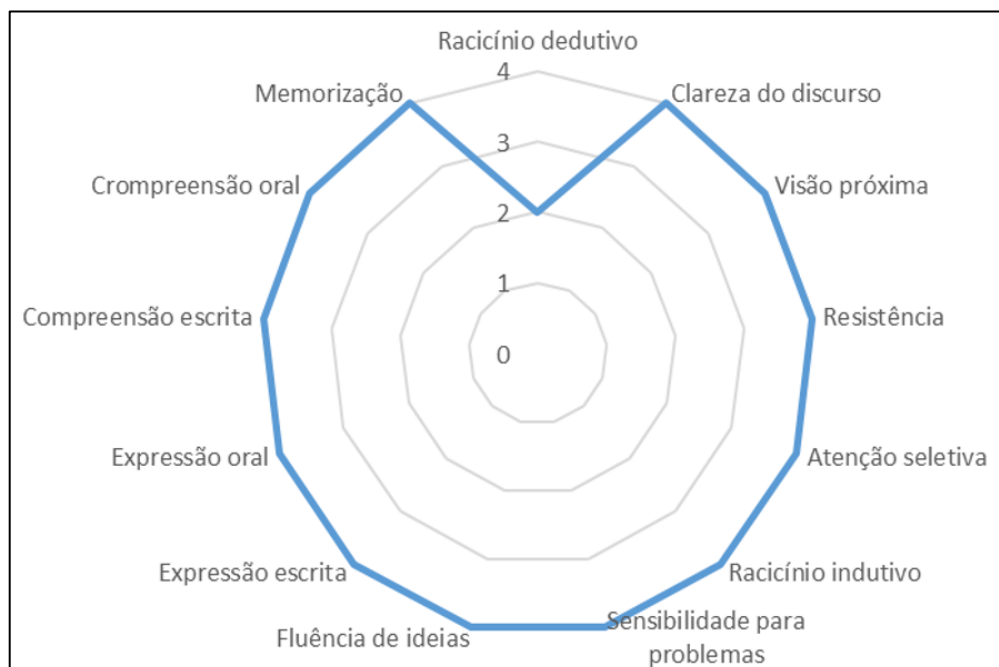


Figura 27 - Perfil de competências das aptidões (*abilities*) para o Cmdt de Btrbf

Fonte: Elaboração própria.

Perfil de competências da dimensão Atividades de Trabalho (Figura 28 e 29).

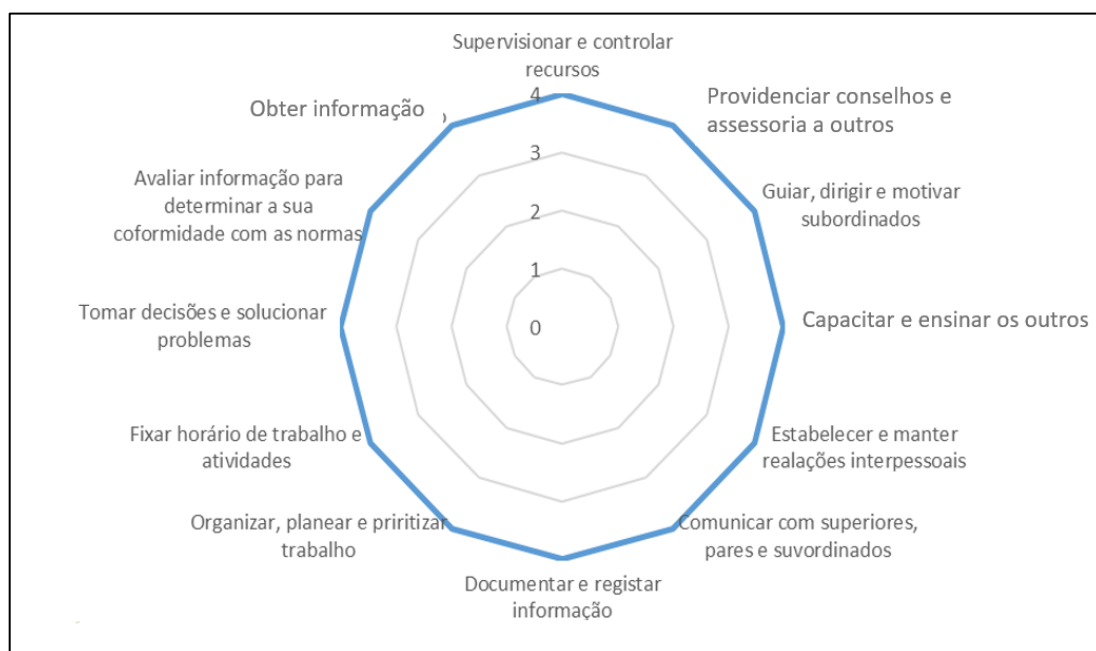


Figura 28 - Perfil de competências das Atividades de Trabalho para o Cmdt de BtrTiro

Fonte: Elaboração própria.

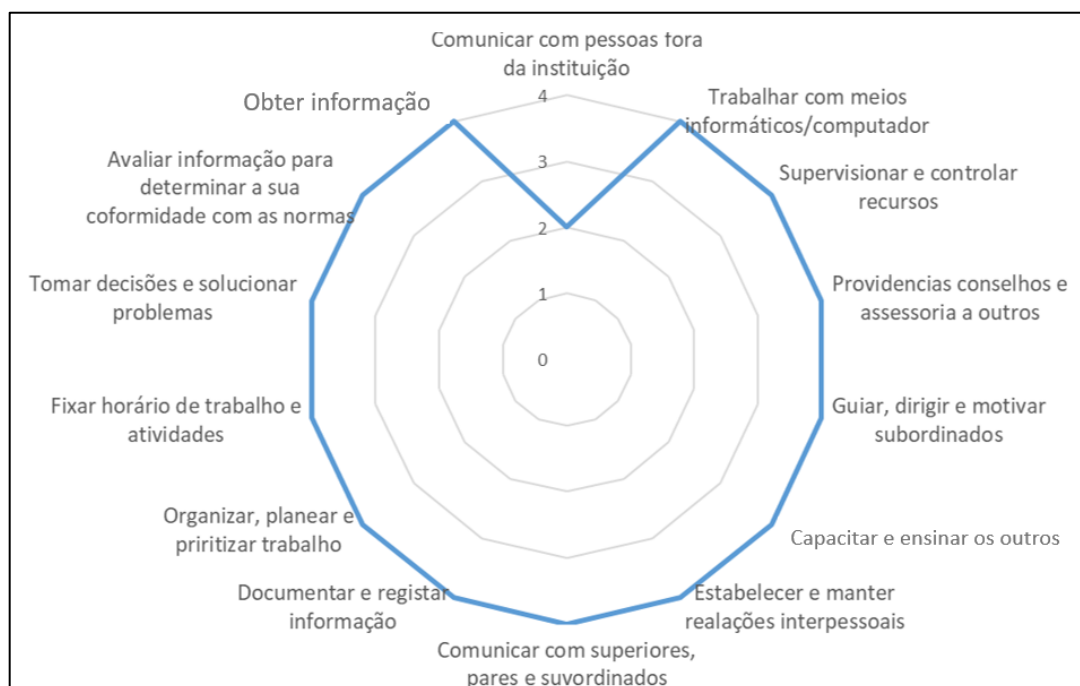


Figura 29 - Perfil de competências das Atividades de Trabalho para o Cmdt de Btrbf

Fonte: Elaboração própria.

Perfil de competências da dimensão dos Estilos de Trabalho (Figura 30).

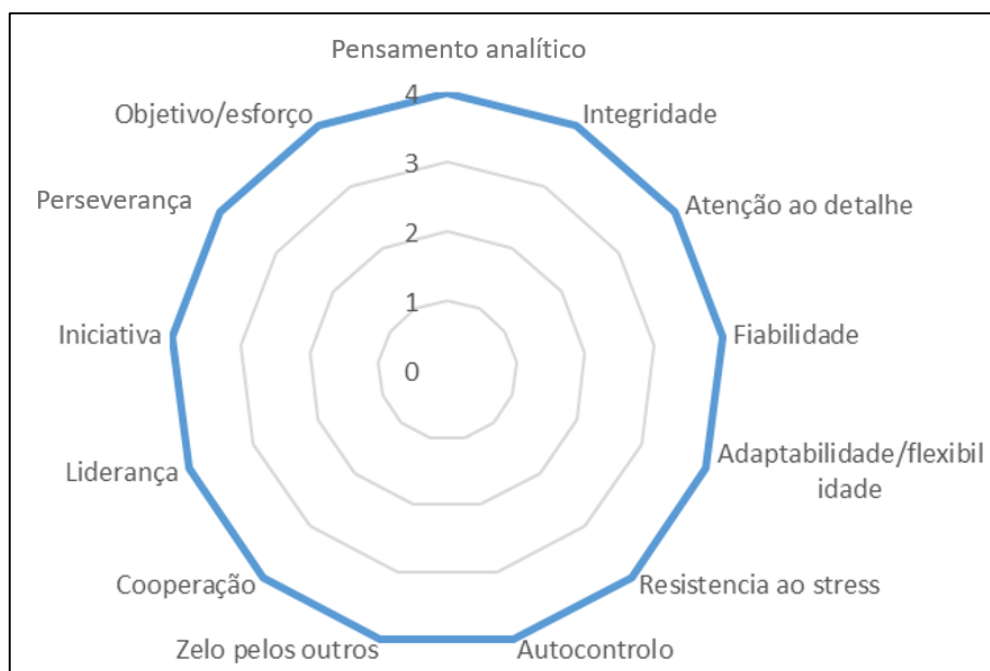


Figura 30 - Perfil de competências dos Estilos de Trabalho para o Cmdt de Btrbf e Cmdt de BtrTiro

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Conclusões

A elaboração e desenvolvimento do tema em questão, “O perfil do Oficial de Artilharia de uma Bateria de bocas de fogo” foi conduzido com vista a obter resposta à questão central “Que características e competências devem oficiais de Artilharia possuir e desenvolver no desempenho de funções de uma Btrbf?”

Para tal foram levantadas as seguintes perguntas derivadas que foram respondidas ao longo do trabalho e que pretendiam responder à questão central.

Para a primeira pergunta derivava “Quais os conhecimentos que o subalterno/capitão de Artilharia tem de revelar no desempenho da sua função?” para o Cmdt de BtrTiro educação e a formação e os recursos humanos e pessoal são as competências fundamentais para o desempenho da sua função. O idioma estrangeiro é considerado como uma competência crítica. O tiro de Art e a tática de Art são competências de rotina, tal acontecimento é explicado pelo facto do oficial de Artilharia na maior parte do tempo não se encontrar a desempenhar funções de campanha, mas sim funções do foro administrativo. Esta diferença é ainda mais vincada para o Cmdt de Btrbf pois, a competência *core* identificada foi a de recursos humanos e pessoal, e fazendo todo o sentido pois a figura do Cmdt Btrbf é mais associada à parte administrativa e de gestão de pessoal. As restantes competências foram tidas como críticas.

Para a segunda pergunta derivada “Quais as principais habilidades técnicas e físicas exigidas a um subalterno/capitão de Artilharia” concluímos que para o Cmdt de BtrTiro são muito importantes habilidades com o material/equipamento, a supervisão, o pensamento crítico para perceber tudo o que se passa à sua volta. O facto de ter que dar por vezes muitas indicações, assenta mais na componente oral do que na componente escrita. Já para o Cmdt de Btrbf podemos perceber que não existem grandes diferenças entre as habilidades que devem ser reconhecidas. As maiores diferenças residem na Escrita, que vem aliado ao tratamento de toda a parte administrativa da bateria, e na parte do material e equipamento pois este compete mais ao Cmdt de BtrTiro.

Na terceira pergunta derivada “Quais as aptidões necessárias para desempenhar funções numa Btrbf?” concluímos que para o Cmdt de BtrTiro a sensibilidade para problemas assim como a compreensão oral são muito importantes para poder ter uma noção de tudo o que se passa à sua volta. Uma vez mais a necessidade do “falar” com os seus

Homens faz com que seja importante um discurso claro e bem conduzido. Para o Cmdt de Btrbf já é esperado um diferente nível de aptidões dado que a função exige um maior grau de experiência logo, todas as aptidões estudadas encaixavam no seu perfil.

Na quarta pergunta derivada “Quais as suas principais atividades de trabalho?” verificamos que o supervisionar, o guiar e aconselhar, entre outras, são atividades de trabalho fundamentais para o Cmdt de BtrTiro, estão associadas ao comandar. Registrar e obter informação também é fundamental. Para o Cmdt de Btrbf as atividades de trabalho fundamentais são também muito aliadas ao comandar, mas para esta função o uso do computador já é mais usual devido ao cariz mais administrativo da função.

Na quinta pergunta derivada “Quais os estilos de trabalho associados ao oficial de Artilharia numa Btrbf?” concluímos que para as duas funções os estilos de trabalho eram comuns passando pela liderança, pela integridade e a resistência ao stress, entre outras. Podemos observar que as competências estudadas eram consideradas todas como fundamentais.

Na sexta e última pergunta de partida “Qual o ambiente de trabalho numa btrbf?” concluímos que as relações interpessoais e as condições de trabalho a que o oficial de Artilharia numa Btrbf está sujeito são fundamentais. São ainda de realçar a seriedade do erro, o trabalhar com outros, bem como a exposição ao ar livre e o cumprimento de prazos.

Por fim para responder agora à questão central “Que características e competências devem os oficiais de Artilharia possuir e desenvolver no desempenho de funções de uma Btrbf?” de modo a não ser repetitivo é possível dizer que todas as competências *core* e competências críticas apuradas são características que oficial de Artilharia deve ter como referência na sua conduta e maneira de agir. Do cruzamento de dados entre as duas funções em estudo conseguimos perceber que a diferença entre estes dois oficiais não é grande residindo principalmente na área administrativa que é mais preponderante no capitão do que no subalterno.

6.2. Limitações da Investigação

A elaboração desta presente investigação teve alguns obstáculos ao longo do seu curso que vamos explicitar de forma objetiva e resumida.

O facto de não terem sido disponibilizadas pela AM viatura militares para que fosse possível o deslocamento para as várias unidades do país fez com que fosse necessário viajar com recurso aos transportes públicos uma vez que nem toda a gente possuiu viatura própria.

Entrevistar um número de pessoas que fosse considerado aceitável foi algo de muita dificuldade pois tivemos de reunir com os oficiais entrevistados maioritariamente fora do horário de expediente tendo de ser realizado um esforço por parte deste dificultando assim a marcação das datas das entrevistas.

Por último, e de muita importância, o facto de o modelo O*Net não poder disponibilizar dados sobre as ocupações militares, embora esteja disponível no site as várias profissões militares o acesso ao relatório não é permitido.

6.3 Desafio para futuras investigações

A realização desta investigação fomentou o levantamento de possíveis investigações futuras. Propõe-se assim a realização dos seguintes estudos:

Quais as características e competências de um subalterno num pelotão de Artilharia Antiaérea?

Quais as características e competências do subalterno de infantaria num pelotão de atiradores motorizado?

Quais as características e competências de um subalterno de cavalaria num pelotão de reconhecimento?

Quais as características e competências de um subalterno de cavalaria num pelotão de Carros de Combate?

Todas estas investigações seriam pertinentes uma vez que já existiria uma base de comparação entre as propostas e a realizada no presente estudo e poderiam ser avaliadas competências e características segundo modelos estrangeiros e tidos como referencia como é o caso do Modelo O*Net.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bilhim, J. (2004). *Qualificação e valorização de competências*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Branick, M & Levine, E. (2002). *Job analysis: methods, research, and applications for human resource management in the new millennium*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Cascão, F. (2014). *Gestão de competências, do conhecimento e do talento*. Lisboa: Edições Silabo.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (2ª Edição). Lisboa: Edições Silabo.
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação da concepção à radicalização* (5ª edição), Loures, Lusociência.
- Quivy, R. e Campenhoudt L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2ª Edição), Lisboa: Gravita.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Tremblay M. & Sire, B. (1999). *Rémunérer les compétences plutôt que l'activité?*. Paris: Revue Française de Gestion.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competences rather than for intelligence. *American Psychologist Journal*. 20, 211-333.
- Academia Militar [AM] (2016). Normas de Execução Permanente 522/1ª/20JAN16/AM. Lisboa: Academia Militar.
- American Psychological Association [APA] (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, DC: APA.
- Centro de Psicologia Aplicada do Exército [CPAE] (2005). DAS COMPETÊNCIAS À EXCELÊNCIA Modelo de Competências do Oficial do Exército Oriundo da Academia Militar. Lisboa: CPAE.
- Estado Maior do Exército [EME] (1988). *BATERIA DE BOCAS DE FOGO DE ARTILHARIA DE CAMPANHA*. Lisboa. EME
- <https://www.onetcenter.org/>. Acedido a 04 de maio de 2019
- <http://www.academiamilitar.pt/>. Acedido a 04 de maio de 2019
- <https://usarmybasic.com/mos/13o-field-artillery-officer>. Acedido a 04 de maio de 2019

<https://webmail.exercito.pt/owa/?bO=1#path=/mail>. Acedido a 07 de maio de 2019

https://scholar.google.com.pt/schhp?hl=pt-BR&as_sdt=0,5. Acedido a 02 de maio de 2019.

APÊNDICE A – GUIÃO DE ENTREVISTA



Guião de Entrevista

No âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), com o intuito de adquirir o grau mestre em Ciências Militares na especialidade de Artilharia, e com o TIA focado no tema “O Perfil do Oficial de Artilharia numa Bateria de bocas de fogo”, apresenta-se o guião desta entrevista.

O objetivo prioritário é recolher dados relativos à natureza das funções que realiza, os desafios que enfrenta no dia-a-dia, a maneira como lida com os mesmos e os comportamentos específicos que são adotados por um oficial de Artilharia no desempenho das suas funções.

Com o intuito de realizar uma investigação mais funcional é de interesse realizar entrevistas a oficiais de Artilharia que desempenhem ou que já desempenharam as funções que coadjuvam com o presente estudo.

Desta forma solicito a V. Ex.^a que me responda a esta entrevista que servirá de um enorme suporte para atingir os objetivos desta investigação.

Obrigado pela sua colaboração, sem a qual nunca seria possível a realização da investigação.

A. Enquadramento Funcional

1. Nome e posto. Qual a sua função que desempenhou mais recentemente?

2. Unidade onde desempenhou a função?
3. Durante quanto tempo desempenhou a função?

B. Tarefas

1. Quais as suas principais tarefas (descreva-as)?
 - a) Quais as mais importantes?
 - b) Quais a que lhe retiram mais tempo?

C. Conhecimentos, aptidões e habilidades

1. Quais os conhecimentos técnicos necessários para desempenhar a sua função?
2. Que aptidões considera necessárias para o desempenho da sua função? Para que servem?

D. Responsabilidades (Gestão de pessoal, material e recursos financeiros) e ferramentas

1. É responsável por muitas pessoas? Com que objetivo?
2. É responsável por muito material? Com que objetivo?
3. É responsável por muitos recursos financeiros?
4. Que ferramentas e tecnologias usa na sua função?
5. Com que finalidade estabelece relação com os seus subordinados e os seus superiores hierárquicos?

E. Dia a dia da sua função

1. Descreva-me um dia normal na execução das suas funções e tarefas.
2. Descreva-me um dia atípico.
3. Tarefas críticas para desempenhar a sua função?

F. Incidentes Críticos

1. Situação em que ocorreu um incidente crítico e a forma como o resolveu (positivamente)
 - a) Descreva a situação sumariamente.
 - b) Ações que tomou?
 - c) Que impacto tiveram essas mesmas ações nas pessoas ou nos meios?
 - d) Se fosse hoje reagiria da mesma maneira?

2. Situação em que ocorreu um incidente crítico e a forma como o resolveu (negativamente)
- e) Descreva a situação sumariamente.
 - f) Ações que tomou?
 - g) Que impacto tiveram essas mesmas ações nas pessoas ou nos meios?
 - h) Se fosse hoje reagiria da mesma maneira?

Obrigado pela sua colaboração!

Samuel Pereira

AspAl Art

APÊNDICE B – ESTRATOS REPRESENTATIVOS DAS ENTREVISTAS

| Estratos representativos das entrevistas | | |
|---|-------------------|---|
| | Entrevistados (E) | |
| Quais a suas principais tarefas (descreva-as)? | E1 | “Tudo o que cabe da responsabilidade de um Cmdt de Btrbf.” |
| | E2 | “Gerir dificuldades de falta de pessoal, preocupação em termos logísticos, materiais, manutenção dos mesmos e procurar realizar um plano de treinos que fosse exequível, mas era muito difícil cumpri-lo. Realizar plano de treino físico e de treinos de secção. Plano de treino incluía treino de secção, levar OAvs para o Infront, chefe de PCT trabalhava o PCT dele.” |
| | E3 | “Ser Cmdt de Btrbf e tudo o que isso acarreta, assim como diretor de vários cursos.” |
| | E4 | “Preocupação com os homens e com as várias secções, ou seja, garantir que tinha o material operacional e que as secções estavam treinadas, garantir todo o tipo de serviço interno, desde nomear pessoal para serviço e garantir que as atividades para a Btrbf eram cumpridas pois quem lidava diretamente com os homens era eu.” |
| | E5 | “Comandar não é propriamente uma tarefa, mas é no fundo “a tarefa”. Posso a título exemplificativo falar de tarefas dos seguintes âmbitos: planeamento, treino, disciplinar, gestão de recursos humanos e materiais, administrativo, bem-estar... A nível tático tinha como principais tarefas: Orientar o reconhecimento, escolha ocupação das posições (REOP) da Bateria; Promover todos os aspetos relativos à segurança, dissimulação e defesa da Bateria; Planear os aspetos relativos a todas as funções logísticas aplicáveis; Supervisionar todas as atividades desenvolvidas pelos diversos elementos da Bateria, sempre que o considerasse importante ou se tratasse de tarefas críticas; Manter o Comandante do Grupo e o pessoal da Bateria informados sobre a situação. A nível Regimental e geral competia-me: Conhecer todos os meus militares e fomentar o espírito de corpo; Valorizar os meus militares individual e coletivamente no que concerne aos aspetos táticos, técnicos, físicos, morais e outros que julgasse necessários. Executar e diligenciar a execução de todas as missões, tarefas e ordens cometidas a mim e à Bateria; Gerir todos os serviços atribuídos à Bateria, bem como os internos decididos por mim; Garantir a disciplina; Desenvolver, orientar e solicitar as atividades de formação necessárias; Planear e orientar as atividades de treino; Zelar pelas boas condições dos meus militares; Propor cargos e funções para cada um dos militares da Bateria, de acordo com as suas capacidades e limitações; Submeter a despacho do Comandante do GAC a documentação da Bateria; |

| | | |
|---|----|---|
| | | Passar revistas ao fardamento, equipamento, armamento, viaturas e diferentes equipamentos da Bateria.” |
| | E6 | “Em exercício a parte técnica e a parte tática tem em tudo haver com o ensinado na academia e com o manual da Btrbf. Tenho que estar atento ao PCT e depois tudo o que faz parte do sistema de armas. No dia a dia existe um elevado número de tarefas que não são propriamente da Artilharia. A manutenção dos obuses e de todos os materiais pertencentes à bateria de tiro. Supervisionar o treino das seções e o treino da bateria como um todo, dar instruções aos sargentos subordinados para que se faça cumprir as ordens do escalão superior. Muitas vezes surgem outras tarefas como limpezas de unidade e cerimónias.” |
| Quais considera as mais importantes? | E1 | “Planeamento e direção de exercícios táticos e de fogos reais (treino operacional da Bateria); Controlo e supervisão do estado de prontidão operacional dos obuses, viaturas e equipamentos (manutenção do material); Controlo de efetivos, manutenção da disciplina, moral e bem-estar, planeamento e supervisão das tarefas inerentes ao serviço interno (administração do pessoal).” |
| | E2 | “Preocupação com a motivação do pessoal, responder aos pedidos vindos do comando, ter um planeamento de atividades para não deixar nada por fazer, e preocupações com a limpeza da unidade. Definir tarefas, por o pessoal a trabalhar e supervisionar o que estavam a fazer. Parte mais administrativa era tratada pelo ajudante e pelo capitão, e somente quando ele não tivesse é que acumulava a função.” |
| | E3 | “Tarefa inerentes ao comando de uma bateria.” |
| | E4 | “Prontidão do pessoal e do material.” |
| | E5 | “Na minha opinião comandar não pode ser visto como uma ou duas tarefas importantes e outras como menos importantes. Quando se comanda tudo tem importância e nada pode ser menosprezado. Se num momento uma tarefa ou área até pode ser mais importante, no momento a seguir pode passar a ser outra. Não sendo propriamente tarefas, mas áreas, sempre dei muita importância ao planeamento pormenorizado e à disciplina. O planeamento pormenorizado permite uma muito melhor execução, mais segurança, um efetivo cumprimento dos objetivos e da missão, e passa uma imagem de profissionalismo e de autoexigência. A disciplina é indissociável da condição militar, e a meu ver a base fulcral para que uma subunidade seja verdadeiramente coesa. A disciplina com o tempo passa a autodisciplina e é isso que permite a um Comandante saber que, mesmo não estando presente, tudo flui como se estivesse.” |
| | E6 | “Conhecimento técnico é muito importante para que o Cmdt de BtrTiro não tenha dificuldades em supervisionar como deveria o dia a dia da bateria. O sargento de tiro e os comandantes de secção podem ter algum problema e o Cmdt de BtrTiro vai ter que o resolver. Pode ter que fazer correções e para que sejam cumpridas tem que se fazer explicar do porque dessas correções. Por exemplo o manual do LG não tem tudo e temos de por em prática o que se foi aprendendo com a experiência e com o manejo do material” |
| Quais as mais frequentes? | E1 | “Controlo e supervisão da manutenção do material e administração do pessoal.” |
| | E2 | “Supervisionar o que o pessoal estava a fazer e tratar de qualquer assunto da minha responsabilidade.” |
| | E3 | “Diretor de curso de todas as formações dadas no Polo de formação do GAC 15,5 AP.” |
| | E4 | “As que referi anteriormente.” |
| | E5 | “Desafortunadamente as tarefas mais constantes são as administrativas. Este sentimento de desagrado prende-se com o constante almejar de um Comandante em estar permanentemente presente junto aos seus militares nas tarefas diárias. Esta vontade intrínseca vem não só da necessidade de supervisão das atividades, mas também da subjacente necessidade de proximidade que nos permite efetivamente conhecer os nossos Homens. |

| | | |
|--|----|--|
| | | A área administrativa (a amargurosa arte do papel) apesar de desagradável, é sobremaneira necessária, não só por ser obrigatória, mas porque concomitantemente traz proveitos para os militares e para toda a subunidade. Vejamos por exemplo a necessidade de efetuar o mapa diário e o registo geral, associados aos requerimentos dos militares, às avaliações de desempenho, ao processamento das licenças, às requisições de materiais, às ordens de trabalho, ou a projetos e propostas de melhorias diversas...” |
| | E6 | “Supervisionar o treino das seções e o treino da bateria como um todo, dar instruções aos sargentos subordinados para que se faça cumprir as ordens do escalão superior.” |
| Quais as que lhe retiravam mais tempo? | E1 | “As anteriormente referidas.” |
| | E2 | “As anteriormente referidas.” |
| | E3 | “As anteriormente referidas.” |
| | E4 | “Eram as que retiravam mais tempo uma vez que era o que mais fazíamos ao longo do dia.” |
| | E5 | “As anteriormente referidas.” |
| | E6 | “As anteriormente referidas.” |
| Quais os conhecimentos técnicos necessários para desempenhar a sua função? | E1 | “REOP (Táticas, Técnicas e Procedimentos da Bateria de bocas de fogo - Btrbf); Procedimentos do PCT, com principal incidência na segurança do tiro, no cálculo dos elementos de tiro do Tiro de Área e Regulação de Precisão e nos procedimentos radiotelefónicos; Procedimentos das Secções de bocas de fogo, com destaque para a segurança, pontaria, escola de secção e procedimentos radiotelefónicos; Administração de subunidades, com destaque para a elaboração dos Mapas Diários da Força, normas de serviço interno da unidade e controlo do material de guerra, entre outras.” |
| | E2 | “Conhecimento técnico era muito importante, havia alguma dificuldade na parte dos materiais apesar dos sargentos saberem o que fazia, mas eu como Cmdt de BtrTiro tinha que supervisionar o que eles faziam, parte Técnica do Tiro de Artilharia inclusive a parte da OAvs era eu que orientava, pois já tinha dado muita instrução sobre isso. O apoio do meu sargento de tiro era fundamental por ter grande experiência na parte do material. Ter atenção a pormenores como saber que os percutores estavam no cofre e que havia de fazer manutenção aos obuses das salvas. Apoiava-me muito nos sargentos para tratar da manutenção dos materiais.” |
| | E3 | “Os conhecimentos técnicos são diversos, são necessários conhecimentos profundos ao nível do material ao nível da técnica do tiro e ao nível tático quer de Artilharia quer das áreas transversais das armas.” |
| | E4 | “Conhecimento a nível teórico as disciplinas que temos na AM são essenciais e adequados. Quando transitamos para os quadros os procedimentos teóricos não perdem valor, mas carecem de adaptação para a realidade pois a teoria é muito diferente. Adaptação ao nível do material desde o seu funcionamento e os seus problemas, às NEP de cada subunidade da |

| | | |
|---|----|---|
| | | bateria em que nos inserimos, mas realço que os conhecimentos adquiridos na AM são a base dos conhecimentos Táticos e Técnicos da função de Cmdt de BtrTiro.” |
| | E5 | <p>“Os conhecimentos técnicos necessários foram-me passados no Curso de Artilharia da Academia Militar, no Curso de Promoção a Capitão e demais cursos que efetuei ao longo da carreira.</p> <p>Em termos de conhecimentos específicos, e correndo o risco de me esquecer de algum importante, destaco:</p> <p>Tática geral (é o que nos permite perceber o nosso lugar);</p> <p>Tática de Artilharia (é o cerne das nossas atribuições táticas);</p> <p>Tiro de Artilharia, onde incluo a balística e a topografia (um Comandante de Bateria não pode ter dúvidas nesta sensível área);</p> <p>Armamento e tiro, onde incluo o material de Artilharia (o mínimo que se pode pedir a um militar é que conheça a sua “arma” e o modo de funcionamento dela);</p> <p>Legislação geral (permite-nos entender a nossa legislação específica e não nos podemos esquecer que onde não há legislação específica se aplica a lei geral);</p> <p>Legislação militar (temos que conhecer obrigatoriamente aquilo que nos rege, quais os nossos deveres e direitos, bem como os dos nossos subordinados);</p> <p>Língua inglesa (cada vez mais temos que ler publicações da NATO, bem como artigos internacionais, para estarmos atualizados; também tive que participar recorrentemente em reuniões internacionais).”</p> |
| | E6 | <p>“Conhecimento técnico é muito importante para que o Cmdt de BtrTiro não tenha dificuldades em supervisionar como deveria o dia a dia da bateria. O sargento de tiro e os comandantes de secção podem ter algum problema e o Cmdt de BtrTiro vai ter que o resolver. Pode ter que fazer correções e para que sejam cumpridas tem que se fazer explicar do porque dessas correções. Por exemplo o manual do LG não tem tudo e temos de por em prática o que se foi aprendendo com a experiência e com o manejo do material.”</p> |
| Quais são as aptidões necessárias no despenho da sua função? Para que servem? | E1 | <p>“Capacidade de comando e liderança;</p> <p>Conhecimento exaustivo das táticas, técnicas e procedimentos (TTP) aplicáveis a uma Btrbf;</p> <p>Domínio das normas de segurança aplicáveis à execução do tiro de Artilharia.”</p> |
| | E2 | <p>“Perceber de PCT, ou seja, ter uma vasta noção do tiro, para ter um pensamento crítico sobre o que está a acontecer, e se ouvir algo de estranho alertar imediatamente. Se este tiver dificuldades tem de ser o supervisor dele.</p> <p>Segurança, preocupação com os Cmdt de secção, mas dar-lhe responsabilidades. A matemática está por detrás de qualquer função desempenhada por um oficial de Artilharia. A experiência é muito ditadora, estar atento a onde as falhas podem surgir. O Cmdt de tiro tem que estar alerta para possíveis problemas que possam surgir. Tem de ser capaz de solucionar esses mesmos problemas.</p> <p>Não é a olho que se consegue verificar tudo, mas dá para perceber possíveis problemas.</p> <p>O Cmdt de BtrTiro tem que ter sensibilidade para tudo.</p> <p>Tem que haver uma progressão, passar pelo PCT, evoluir para Cmdt BtrTiro para perceber o que se passa na bateria.”</p> |
| | E3 | <p>“Aptidões relacionadas com o cargo de Cmdt de uma bateria estão relacionadas sobretudo com as relações humanas e a forma de interagir com os militares nas mais variadas situações.”</p> |
| | E4 | <p>“Liderança é muito importante, por ser o Cmdt de BtrTiro quem lida diretamente com os homens, quem fala para eles e quem os ouve, tendo de servir de tampão para os problemas do dia a dia e para o que vai chegar ao Cmdt de Btrbf. O cálculo e a matemática são importantes, mas o conhecimento técnico do material é muito importante, o saber fazer, para saber supervisionar e ter um pensamento crítico sobre todas as situações.”</p> |

| | | |
|---|----|--|
| | E5 | <p>“Um Comandante deve ser o mais completo possível daí que teríamos uma infinidade de aptidões para alcançar a intangibilidade do Comandante perfeito. Correndo o risco de me esquecer de alguma importante, destaco:</p> <p>Ser um exemplo – Os nossos militares têm que saber que quando lhes exigimos, também exigimos a nós próprios.</p> <p>Ter facilidade de comunicação – É importante que quem comandamos nos compreenda e que um Comandante consiga transmitir a sua mensagem eficientemente.</p> <p>Ser bom tecnicamente – Um Comandante tem que ter o cuidado de se manter atualizado e saber efetivamente o que faz.</p> <p>Ter experiência de comando – Ter comandado escalões mais reduzidos (por exemplo a Bateria de Tiro) acaba por dar a agilidade mental necessária para ultrapassar algumas das situações que se colocam. Um Comandante nunca devia comandar um determinado escalão sem ter comandado o imediatamente abaixo primeiro. Para além da destreza mental, estará também mais desperto para as eventualidades e problemas dos Comandantes imediatamente abaixo de si.</p> <p>Ser inteligente – Apesar da inteligência ser algo muito discutível e de existirem vários tipos de inteligência, um Comandante deve ser inteligente o suficiente para estar sempre um passo à frente, bem como para reagir eficientemente às variáveis que não conseguiu/pôde equacionar.</p> <p>Saber ouvir – Não obstante a sua inteligência, experiência ou capacidades, um Comandante tem que saber ouvir a opinião dos outros. Estas opiniões trazem muitas vezes valor acrescentado para as nossas decisões e mesmo que as nossas decisões sejam contrárias à opinião dos que nos rodeiam, é importante saber ouvir e dar valor a todas as opiniões.</p> <p>Ser justo – É importante que todos tenham um sentimento de justiça, onde os bons são reconhecidos e os maus são punidos. Este procedimento acaba por gerar coesão no grupo, motivando os bons elementos e corrigindo/afastando naturalmente os maus elementos.</p> <p>Conseguir aliar a liderança à gestão – Um Comandante tem inevitavelmente que gerir recursos humanos e materiais. No entanto para além disso, tem que ser capaz de conseguir “mover as massas”, leia-se os seu Homens têm que o seguir quase que cegamente, não porque a isso são obrigados, mas porque confiam e reconhecem o Capitão que está à sua frente como o seu Comandante.”</p> |
| | E6 | <p>“Para o Cmdt de BtrTiro é muito importante o comando e a liderança pois comanda um subalterno e sete sargentos, não se encontra isto em mais nenhuma função de subalterno de outra arma apenas na Artilharia. Humildade e o zelo são muito importantes, o estudar para estarmos sempre a acompanhar e adaptar para mais saber. A perseverança também considero muito importante.”</p> |
| É responsável por muitas pessoas? Com que objetivo? | E1 | <p>“Enquanto Comandante da 1ªBBF tinha sob o meu comando cerca de 50 militares, que faziam parte do encargo operacional.”</p> |
| | E2 | <p>“Se tivesse o efetivo completo teria a volta de 30 militares entre praças e sargentos.</p> <p>Os OAvs eram geridos por mim, uma vez que era 2 Cmdt de Btrbf.”</p> |
| | E3 | <p>“Deveria ser responsável por cerca de 81 elementos neste momento estamos extremamente reduzidos contado com cerca de 20 militares.”</p> |
| | E4 | <p>“Tinha 5 serventes por secção, seis comandantes de secção, 1 secção de Transmissões, 4 quarteleiros, PCT completo e sargento de tiro, um elemento responsável pelo NBQ. Totalizava algo na ronda dos 50.”</p> |
| | E5 | <p>“Contando comigo, era responsável por 120 militares. O objetivo principal era cumprir a missão de ter uma Bateria pronta para atuar em todo o espectro de operações militares (de acordo com a sua natureza). Adicionalmente cumpríamos as tarefas que nos eram designadas superiormente, fossem elas cerimónias, serviços regimentais, salvas de Artilharia, palestras, exposições...”</p> |

| | | |
|--|----|--|
| | E6 | “Tinhas as secções completas e todo o pessoal orgânico à bateria de tiro. Cerca de 50 pessoas.” |
| É responsável por muito material? Com que objetivo? | E1 | “Enquanto Comandante da 1ªBBF, tinha sob o meu controlo os respetivos obuses (6) e viaturas (cerca de 20).” |
| | E2 | “Tinha material a mais, era mesmo muito, desde viaturas a obuses.” |
| | E3 | “Sou responsável por todo o material operacional do GAC15,5AP, neste momento extinguiu-se a 1 Btrbf, por conseguinte tornei-me responsável por 18 Obuses M109 A5, mais viaturas de munições e viaturas do tipo M577 (de comando). Sou responsável da mesma forma por 2 arrecadações de material de guerra e de aquartelamento.” |
| | E4 | “Tínhamos os 6 obuses, 6 M548, 2 M577, arrecadação de material de guerra, uma de transmissões e uma de NBQ” |
| | E5 | “Mais de 10 milhões de euros em equipamento. Era o equipamento orgânico da Bateria.” |
| | E6 | “O Cmdt de BtrTiro é responsável pelo material da bateria de tiro e por inerência e acumulação de funções com 2º Cmdt de Btrbf tb tem o material da bateria toda debaixo da sua alçada. Tem viatura de rodas, obuses, morteiros, a respetiva palamenta mais o armamento orgânico da bateria. O material do SACC também é da sua responsabilidade quando está em exercício. A melhor maneira de controlar tudo é descentralizar o controlo com o uso dos sargentos da bateria e do chefe de PCT.” |
| Era responsável por recursos financeiros? Com que objetivo? | E1 | “Não.” |
| | E2 | “Não quem geria os recursos financeiros era a logística e o 2º Cmdt.” |
| | E3 | “Não.” |
| | E4 | “Não, isso cabia à secção de logística.” |
| | E5 | “Enquanto Comandante da Bateria disponibilizada para as AM2016 sim (80.000 euros). Em território Nacional foi o Regimento de Artilharia N.º 4 que geriu os recursos financeiros atribuídos aos aprontamentos.” |
| | E6 | “Não tinha responsabilidade com recursos financeiros.” |
| Que ferramentas e tecnologias usa na sua função? | E1 | “Apenas o PC que me estava atribuído.” |
| | E2 | “Computador, e-mail. Os pedidos de logística e assim na altura ainda eram feitos em papel.” |
| | E3 | “Apenas o computador, e-mail e intranet.” |
| | E4 | “Tinha de usar o SACC, um computador nada de especial. Todas as ferramentas tinham sido adquiridas através de formação específica do material.” |
| | E5 | “Os equipamentos da Bateria, que inerentemente o Comandante da Bateria tem que conhecer, trabalhei (e continuo a trabalhar) com Word, Excel, PowerPoint, Access, Photoshop, AutoCAD, Outlook, Google Maps e Earth, ViewRanger, navegadores de internet e GPS.” |
| | E6 | “Usava o SACC, tinha de ter noção como funcionava todo o material que lhe estava inerente, o computador para utilizar o e-mail, fazer registos dos obuses ou escrever a ordem de batalha de BtrTiro.” |
| Com que finalidade estabelece relação com os seus subordinados e os seus | E1 | “Enquanto Comandante da 1ªBBF, o cumprimento da missão (prontidão operacional) que estava cometida à Bateria. Concretamente, controlo e motivação dos subordinados e cumprimento das diretivas superiores, dentro das limitações existentes.” |
| | E2 | “Estabelecia relações com os subordinados para dar orientações e fazer alguma chamada de atenção considerada necessária, definir tarefas. Falar com o superior era normalmente para expor problemas, levar algo a despacho.” |
| | E3 | “Finalidade última é sempre a execução de tarefas ou missões atribuídas quer por mim (subordinados) quer atribuídas pelo escalão superior. A relação quer para cima quer para baixo é dinâmica com poucos recursos humanos só através de uma gestão cuidadosa é que podemos concluir as diversas tarefas.” |

| | | |
|--|----|--|
| superiores hierárquicos? | E4 | “Tinha sempre a porta aberta para os meus homens, e nunca me dei mal, dava alguma liberdade (dentro do normal) para me colocarem os seus problemas, criei muitas relações com os meus subordinados, que por sua vez ainda hoje perduram. Com superiores hierárquicos o tratamento era com a devida reverência, tentava sempre levar os problemas dos meus homens e defender esses problemas quase como se fossem meus, mas se fossem dadas indicações por parte dos meus superiores essas mesmas indicações passavam a ser minhas.” |
| | E5 | “Receber ordens e expor os meus pontos de vista e propostas relativamente aos meus superiores hierárquicos. Todos os atos de serviço que careçam desta relação, por exemplo quando há decisões que excedem a minha competência. Transmitir ordens, indicações, intenções e diretrizes diversas, bem como receber propostas e o feedback, no concernente aos meus subordinados. Estar naturalmente receptivo a ouvir os problemas de todos.” |
| | E6 | “Os comandantes de seção e o chefe de PCT também são comandantes, todo o tipo de indicações para trabalhos falo diretamente com os meus subordinados anteriormente referido depois eles difundem a mensagem. Assim como estes também não falam diretamente com o Cmdt de Btrbf permitindo assim que não seja tirada responsabilidade a ninguém, permite que cada um de as indicações da maneira que melhor entende.” |
| Descreva-me um dia normal na execução das suas funções e tarefas | E1 | “Formatura da manhã: controlo de presenças, ordem unida, orientações para o serviço diário; Visita às instalações da Bateria para verificação da manutenção do material e instalações; Acompanhamento das ações de formação (cadetes, sargentos e praças); Formatura do almoço: controlo de presenças, verificação da situação do serviço diário e difusão de orientações, se aplicável; Serviço administrativo (requisições, Mapa Diário da Força, licenças/dispensas, etc).” |
| | E2 | “Formatura, e tentar seguir o plano que previa treino físico todos os dias, depois ia fazer os trabalhos de manutenção ou treino, e eu ia supervisionar ou netão preparar algo que tivesse para fazer.” |
| | E3 | “Um dia normal será sempre estar num ciclo de treino ou fase que culminará sempre com um exercício de treino coletivo para validar. Portanto treinando parcialmente cada conjunto de tarefas essenciais para missão.” |
| | E4 | “Tínhamos a formatura de unidade na parada, apos estas deslocávamo-nos para os parques e formávamos por bateria para saber determinadas informações nomeadamente que ia entrar de serviço, quem ia sair do parque para desempenhar outras funções, aqueles que não tinham empenhamentos continuavam para o dia a dia normal, ou seja, manutenção de material, limpeza das áreas das secções e da bateria. Por vezes acontecia termos viaturas nas oficinas e o pessoal da secção a quem a viatura pertencia ia ajudar na sua reparação. Eu como Cmdt de BtrTiro controlava e supervisionava os trabalhos, elaborávamos relatórios diários, semanais ou mensais. Havia dias em que tínhamos treino físico.” |
| | E5 | “Comandar a Bateria, efetuar planeamentos, resolver problemas, supervisão de tarefas, despachar documentos diversos.” |
| | E6 | “Começamos pela formatura geral, depois partimos para o treino físico dependendo dos dias, ou seja, pode haver ou não, posteriormente o Cmdt de Btrbf dá as indicações que foram dadas pelo comandante do GAC, se não houver indicações deslocamo-nos para os parques para fazer a manutenção necessária, realizar treinos que sejam necessários, limpezas” |
| Descreva-me um dia atípico | E1 | “Participação em eventos inopinados cometidos à unidades, com recurso a meios materiais e humanos da Btrbf (exposições, cerimónias, apoio a instituições civis e outras).” |
| | E2 | “Dias de festividades, dias de exercício, revistas as vezes tínhamos de trabalhar mais do que o normal.” |
| | E3 | “Neste momento dias atípicos e normais não existem, sem recursos humanos estamos sempre atrás do prejuízo. Temos de ser flexíveis, podendo estar a fazer uma guarda de honra como a seguir ir fazer um briefing sobre um exercício tático.” |

| | | |
|---|----|---|
| | E4 | “Qualquer dia de cerimónia, ou dia de unidade seria um dia atípico, desde prestar honras a fazer limpezas na unidade, basicamente deixávamos de lado a parte operacional e partíamos para a realização desses afazeres.” |
| | E5 | “Quando se comanda uma Bateria com 120 militares, nas circunstâncias e ritmo em que o fiz, todos os dias são diferentes e têm as suas particularidades. O que mais tornava um dia atípico num dia ainda mais atípico (leia-se complexo), eram problemas pessoais graves de algum militar, ou alguma tarefa que surgia à última da hora e que afetava profundamente o planeamento.” |
| | E6 | “Um dia atípico é, por exemplo, ter planeado certas atividades para a bateria e surge um empenhamento para uma cerimónia, passamos então o dia em treinos não cumprindo assim o planeado anteriormente.” |
| Tarefas críticas para desempenhar a sua função? | E1 | “A supervisão e o tomar decisões.” |
| | E2 | “Supervisão e estar presente, definir a tarefa não chegava tinha de dar uma janela de tempo para o trabalho ser feito para cumprir o calendário semanal.” |
| | E3 | “Tarefas críticas estão sempre relacionadas com a segurança. Por um lado, com o tiro de armas ligeiras quer por outro com o tiro de armas pesadas e de munições 155 mm. Segurança e memorandos e verificar se tudo está correto” |
| | E4 | “Controlo das manutenções, supervisionar as mesmas.” |
| | E5 | “A tarefa mais crítica de um Comandante é efetivamente comandar Homens. Os militares que comandamos têm, inevitavelmente, diferentes personalidades, perspetivas, ambições e problemas. A imperiosa necessidade de saber lidar com estes aspetos, associados às naturais exigências institucionais, é o que torna o comandar mais delicado e desafiante, mas também mais gratificante.” |
| | E6 | “As tarefas críticas residem sobre a manutenção do material que é bastante valioso e com o treino dos meus subordinados” |
| Descreva a situação sumariamente. | E1 | “nada a referir.” |
| | E2 | “O acontecimento mais crítico que eu tive foi um militar ter problemas de foro psiquiátrico que de vez em quando deixava de tomar a medicação e inclusivamente chegou a dar alguns problemas de perdas de material e andar a correr as voltas da bateria, embora estivesse segundo o HFAR apto para o serviço.” |
| | E3 | “Em território nacional um incidente crítico é difícil de encontrar, contudo para o comandante de bateria este passara sempre pela tomada de decisão. Embora seja feita uma análise de risco a profissão militar tem na sua gênese risco, este risco tenta-se minorar e que seja marginal.” |
| | E4 | “Durante um exercício, tínhamos de realizar uma entrada em posição noturna e tivemos a sorte/azar de estar uma noite com muita chuva e a posição em específico era muito ingrata, durante a ocupação da mesma desenfiámos num sítio onde existia muita lama e muitas poças de água e as viaturas acabaram por ficar presas.” |
| | E5 | “Capotar um obus M119 LG 105mm. Durante um exercício, estando eu a reconhecer uma nova posição, uma das Secções da Bateria de Tiro virou um obus ao passar numa poça de água que aparentemente não era tão profunda nem tinha o desnível que se veio a verificar.” |
| | E6 | “Muitos dos problemas que surgem é porque somos seres humanos e erramos, tive uma situação com um militar que se embriagou e já apresentava um vasto reportório de problemas com o álcool.” |
| Ações que tomou? | E1 | “nada a referir” |
| | E2 | “Quando ele se encontrava de serviço a porta de armas era habitual dar-se um carregador selado, a este apenas entregávamos um carregador vazio. Procurava que este nunca estivesse sozinho e alertava o Cmdt de secção dele para o controlar de forma subtil.” |

| | | |
|--|----|--|
| | E3 | “Um incidente não é um acidente, nesta unidade quando existe um incidente faz-se um relatório de incidente assim como em todos os exercícios uma análise de risco cuidada como forma a reduzir incidentes e acidentes com um determinado perigo.” |
| | E4 | “Na altura o pessoal desanimou e considero que a minha atitude rápida e com muita iniciativa de saltar da viatura para o meio daquele temporal e começar a dar indicações a trabalhar.” |
| | E5 | “Ao receber a comunicação ao rádio por parte do Comandante da Bateria de Tiro do ocorrido, questionei-o se havia feridos, ao que me respondeu que não. Dei-lhe indicações para não mexerem em nada até eu chegar. Informei de imediato o 2.º Comandante do GAC e dirigi-me ao local do acidente. Assim que cheguei ao local do acidente falei com os intervenientes diretos e acalmei-os, em especial o Comandante de Secção, tendo posteriormente verificado os motivos do acidente (que à primeira vista coincidiam com a versão relatada pelos intervenientes). Nesta verificação, dei indicações para que fossem registadas as posições da viatura e obus, bem como as identidades de todas as testemunhas. Tendo em conta que o obus estava virado, questionei os meus Oficiais e Sargentos sobre qual a melhor opção para o retirar do local, tendo ficado com duas opções. Virar o obus com o auxílio dos guinchos das viaturas presentes ou chamar a Secção de Manutenção. Optei por chamar a Secção de Manutenção por me dar mais garantias de segurança. Terminado o exercício, foi efetuada a participação do acidente e respetivo processo de averiguações. Quando foi aberto o processo, tive o cuidado de falar com os envolvidos para que percebessem que se tratava de algo necessário e obrigatório, e não com o intuito de “crucificar” alguém. Tive também o cuidado de explicar a toda a Bateria que apesar de ter sido um acidente grave, que dificilmente poderia ter sido evitado, reiterando que os intervenientes não tiveram incúria, desleixo ou propósito na produção do mesmo.” |
| | E6 | “Teve de ser proibido de consumir bebidas alcoólicas na unidade.” |
| | E1 | “nada a referir” |
| Que impacto tiveram essas mesmas ações nas pessoas ou nos meios? | E2 | “Quando ele veio do exercício foi a um hospital civil em leiria e acabou por se chegar à conclusão que ele não estava em condições para ser militar. Perdeu-se algum material de combate individual que era do militar. O restante pessoal da bateria sabia da situação, mas no início da mesma o militar era alvo de chacota por parte dos outros e depois aperceberam-se que era algo sério e ajudavam a controla-lo.” |
| | E3 | “É claro que existiram sempre impacto a nível de pessoal ou material as ações tomadas foram as necessárias e muito raramente mudaria algo pois tenho a certeza que no momento tomei a melhor decisão com os dados que disponha no momento se tivesse outros claro que reagiria de outra forma.” |
| | E4 | “Fez com que conseguimos desatolar as viaturas num tempo por mim considerado recorde, ver aquela entreajuda toda e toda a gente a cooperar fez com que conseguíssemos cumprir a missão e entrar na posição com um atraso muito reduzido.” |
| | E5 | “O modo como o acidente foi gerido acabou por não abalar a confiança dos envolvidos, nem criou quezílias desnecessárias e em tudo contraproducentes no seio de um grupo que acima de tudo se quer unido.” |
| | E6 | “Deixou de poder consumir bebidas alcoólica e o problema passou e nunca mais causou distúrbios.” |
| | E1 | “nada a referir.” |
| Se fosse hoje reagiria da mesma maneira? | E2 | “Sim acho que não havia muito mais a fazer. Enviamos o militar à junta médica, mas se tivesse uma pessoa para o substituir não o tinha levado para o exercício.” |
| | E3 | “Reagiria sempre da mesma maneira uma vez que considero.” |
| | E4 | “Sem sombra de dúvidas.” |
| | | |

| | | |
|--|----|--|
| | E5 | “Sim, apesar de existirem sempre aspetos que quando olhamos para trás reconhecemos que poderíamos ter agido melhor, neste caso considero que todos os pormenores foram bem acautelados e todas as decisões foram bem e atempadamente tomadas. É importante que quando surge uma situação crítica quem comanda seja parte da solução e não do problema. Não estou com isto a colocar de lado a responsabilização que quando se justifica tem que existir, mas a atestar que há um lugar para tudo e, quando ocorre um acidente, a última coisa necessária é um Comandante impulsivo.” |
| | E6 | “Sim considero que tomei a decisão certa.” |
| Descreva essa situação sumariamente | E1 | “nada a referir.” |
| | E2 | “Durante uma formatura eu dei uma indicação e eles reagiram de maneira negativa dizendo que não fariam o destinado. Eu tinha uma reunião não pude estar presente, quando cheguei desta tinham andado a perturbar a chefe de PCT que os puniu com algum exercício físico.” |
| | E3 | “nada a referir.” |
| | E4 | “Durante uma formatura, o Cmdt de Btrbf mandou formar a uma determinada hora, e eu como Cmdt de BtrTiro mandei formar a essa hora, o Cmdt de Btrbf demorou muito tempo a aparecer, se calhar demonstrei um bocado de desanimo e tive inclusivamente militares que abandonaram a formatura apos uma hora formados e eu acabei por não os repreender.” |
| | E5 | “Enquanto tomava a 2.ª refeição na mesa de comando, iniciou-se um debate sobre o Sistema Automático de Comando e Controlo (SACC), no qual eu e o Comandante do Regimento discordávamos. Com o decorrer do debate, acabámos por nos exaltar os dois e começar a discutir, o que naturalmente criou uma situação incomoda para todos e quando me dei por isso a situação já tinha saído do meu controlo. Acabei por me calar para não tornar a discussão pior.” |
| | E6 | “Não tenho nada a referir porque sempre que surgia um problema o meu grupo de trabalho consegui sempre resolver a situação.” |
| Ações que tomou? | E1 | “nada a referir” |
| | E2 | “Eu queria participar dos militares, mas para não causar prolemas a chefe de PCT fui aconselhado a arquivar a mesma.” |
| | E3 | “nada a referir.” |
| | E4 | “Neste caso são as ações que não tomei, deveria ter sido eu a repreende-los e acabou por ser o Cmdt de Btrbf. Fui demasiado rígido e não fui flexível o suficiente para facilitar a vida dos meus homens depois de um dia de trabalho.” |
| | E5 | “Pedi ao Comandante do GAC para ir ao gabinete do Comandante do Regimento de modo a que me pudesse desculpar por lhe ter faltado ao respeito, o que ocorreu nessa tarde.” |
| | E6 | “nada a referir” |
| Que impacto tiveram essas mesmas ações nas pessoas ou meios? | E1 | “nada a referir.” |
| | E2 | “Depois do assunto do processo chegar aos ouvidos dos militares em questão, estes começaram a perceber que não iriam poder concorrer à GNR ou à PSP e acabaram por pedir desculpa a alferes e fizeram algum trabalho mais na área da campinagem na unidade.” |
| | E3 | “É claro que existiram sempre impacto a nível de pessoal ou material as acções tomadas foram as necessárias e muito raramente mudaria algo pois tenho a certeza que no momento tomei a melhor decisão com os dados que disponha no momento se tivesse outros claro que reagiria de outra forma.” |
| | E4 | “Digamos que esses militares foram repreendidos pelo Cmdt de Btrbf quando deviam ter sido por mim, e se calhar a punição não teria sido tão rígida. Mas quem acabou por sair mais prejudicado foi a imagem do Cmdt de Btrbf que perdeu algum respeito por parte dos seus homens.” |

| | | |
|--|----|--|
| | E5 | <p>“No exercício que a minha Bateria efetuou, algumas semanas após esta discussão, recebi a ordem do Comandante do GAC, que provinha do Comandante do Regimento, para usar o SACC de acordo com aquilo que eu não concordava, o que naturalmente sucedeu.</p> <p>A minha falta de tato naquela situação acabou por prejudicar toda a Bateria.”</p> |
| | E6 | “nada a referir.” |
| Se fosse hoje reagiria da mesma maneira? | E1 | “nada a referir.” |
| | E2 | “Se fosse hoje teria seguido com a participação e não teria arquivado o processo.” |
| | E3 | “nada a referir.” |
| | E4 | “Se fosse hoje fazia de maneira diferente, teria contactado o Cmdt de Btrbf.” |
| | E5 | <p>“Naturalmente que não e não é de todo normal eu reagir assim. Um Comandante jamais se pode esquecer que as suas atitudes afetam aqueles que comanda. Este caso foi dos poucos em que não consegui convencer um Comandante a decidir de acordo com aquilo que eu defendia e muito provavelmente isso sucedeu porque escolhi o local errado para manifestar o meu desacordo. O correto teria sido explicar o meu ponto de vista em privado, dado tratar-se de uma opinião contrária à do meu Comandante.”</p> |
| | E6 | “nada a referir.” |

APÊNDICE C – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

1. Educação e a Formação

As seguintes questões têm como principal objetivo obter informação sobre o nível de educação e experiência necessário para desempenhar as suas funções.

1.1. Qual o GRAU ACADÉMICO necessário para desempenhar as suas funções?

1.2. Qual a EXPERIÊNCIA necessária para desempenhar as suas funções?

2. Experiência dentro do meio, informação sobre si

As respostas a estas questões serão muito úteis para esta investigação para saber nomeadamente o nível de experiência na função dentro dos vários oficiais inquiridos.

2.1. Qual o seu cargo/função e posto?

2.2. Qual a unidade onde desempenhou essa função?

2.3. Qual a sua data de nascimento?

2.4. Quanto tempo desempenhou essa função ou há quanto tempo a desempenha?

2.5. Qual o seu género?

2.6. Grau de formação académico?

3. Conhecimento

3.1. Qual a importância e a frequência com que usa o conhecimento em TÁTICA DE ARTILHARIA no desempenho da sua função?

3.2. Qual a importância a frequência com que usa o conhecimento em TIRO DE ARTILHARIA no desempenho da sua função?

3.3. Qual a importância a frequência com que usa o conhecimento em RECURSOS HUMANOS E PESSOAL no desempenho da sua função?

3.4. Qual a importância e a frequência com que usa o conhecimento em EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO no desempenho da sua função?

3.5. Qual a importância e a frequência com que usa o conhecimento de um IDIOMA ESTRANGEIRO para o desempenho do seu trabalho?

4. Habilidades (*Skills*)

- 4.1. Qual a importância e a frequência com que usa a COMUNICAÇÃO VERBAL no desempenho da sua função?
- 4.2. Qual a importância e a frequência com que usa a ESCRITA no desempenho das suas funções?
- 4.3. Qual a importância e a frequência com que usa o OUVIR (escuta ativa) outras opiniões no desempenho das suas funções?
- 4.4. Qual a importância e a frequência com que usa o PENSAMENTO CRÍTICO no desempenho da sua função?
- 4.5. Qual é a importância e a frequência com que usa a APREDIZAGEM CONTÍNUA no desempenho da sua função?
- 4.6. Qual a importância e a frequência com que usa a SUPERVISÃO no desempenho da sua função?
- 4.7. Qual é a importância e a frequência com que usa a COORDENAÇÃO PSICOMOTORA no desempenho das suas funções?
- 4.8. Qual é a importância e a frequência com que usa a GESTÃO DO TEMPO no desempenho da sua função?
- 4.9. Qual a importância da MATEMÁTICA/CÁLCULO (raciocínio numérico) no desempenho da sua função?
- 4.10. Qual a importância e a frequência com que usa o conhecimento em EQUIPAMENTOS/MATERIAL no desempenho da sua função?
- 4.11. Qual a importância e a frequência com que usa o conhecimento na MANUTENÇÃO DO MATERIAL no desempenho da sua função?
- 4.12. Qual a importância e a frequência com que usa o determinar possíveis PROBLEMAS associados ao MATERIAL/EQUIPAMENTOS?
- 4.13. Qual a importância e a frequência com que usa a reparação de MATERIAL/EQUIPAMENTO no desempenho das suas funções?

5. Aptidões (*abilities*)

- 5.1. Qual é a importância e a frequência com que usa a COMPREENSÃO ORAL no desempenho da sua função?
- 5.2. Qual é a importância e a frequência com que usa a COMPREENSÃO ESCRITA no desempenho da sua função?

- 5.3. Qual a importância e a frequência com que usa a EXPRESSÃO ORAL no desempenho da sua função?
- 5.4. Qual a importância e a frequência com que usa a EXPRESSÃO ESCRITA no desempenho da sua função?
- 5.5. Qual a importância e a frequência com que usa a FLUÊNCIA DE IDEIAS no desempenho da sua função?
- 5.6. Qual a importância e a frequência com que usa a SENSIBILIDADE PARA PROBLEMAS no desempenho da sua função?
- 5.7. Qual a importância e a frequência com que usa o RACIOCÍNIO DEDUTIVO no desempenho da sua função?
- 5.8. Qual a importância e a frequência com que usa o RACIOCÍNIO INDUTIVO no desempenho da sua função?
- 5.9. Qual a importância e a frequência com que usa o MEMORIZAÇÃO no desempenho da sua função?
- 5.10. Qual a importância e a frequência com que usa a ATENÇÃO SELETIVA no desempenho da sua função?
- 5.11. Qual a importância e a frequência com que usa a RESISTÊNCIA no desempenho da sua função?
- 5.12. Qual a importância e a frequência com que usa a VISÃO PRÓXIMA no desempenho da sua função?
- 5.13. Qual a importância e a frequência com que usa a CLAREZA DO DISCURSO no desempenho da sua função?

6. Atividades de trabalho

- 6.1. Qual a importância e a frequência com que usa o OBTER INFORMAÇÃO no desempenho da sua função?
- 6.3. Qual a importância de AVALIAR A INFORMAÇÃO PARA DETERMINAR A SUA CONFORMIDADE COM AS NORMAS no desempenho da sua função?
- 6.4. Com que frequência é necessário AVALIAR A INFORMAÇÃO PARA DETERMINAR A SUA CONFORMIDADE COM AS NORMAS no desempenho da sua função?
- 6.5. Qual a importância e a frequência com que usa o TOMAR DECISÕES E SOLUCIONAR PROBLEMAS no desempenho da sua função?

- 6.7. Qual a importância e a frequência com que usa o OBTER INFORMAÇÃO no desempenho da sua função?
- 6.9. Qual a importância e a frequência com que usa o FIXAR O HORÁRIO DE TRABALHO E ATIVIDADES no desempenho da sua função?
- 6.11. Qual a importância e a frequência com que usa o ORGANIZAR, PLANEJAR E PRIORITIZAR O TRABALHO no desempenho da sua função?
- 6.13. Qual a importância e a frequência com que usa o TRABALHAR COM MEIOS COMPUTADORES/MEIOS INFORMÁTICOS no desempenho da sua função?
- 6.15. Qual a importância e a frequência com que usa o DOCUMENTAR OU REGISTAR INFORMAÇÃO no desempenho da sua função?
- 6.17. Qual a importância e a frequência com que usa o COMUNICAR COM SUPERIORES, PARES E SUBORDINADOS no desempenho da sua função?
- 6.19. Qual a importância e a frequência com que usa o COMUNICAR COM PESSOAS FORA DA INSTITUIÇÃO no desempenho da sua função?
- 6.21. Qual a importância e a frequência com que usa o ESTABELECE E MANTER RELAÇÕES INTERPESSOAIS no desempenho da sua função?
- 6.23. Qual a importância e a frequência com que usa o CAPACITAR E ENSINAR OS OUTROS no desempenho da sua função?
- 6.25. Qual a importância e a frequência com que usa o GUIAR, DIRIGIR E MOTIVAR OS SUBORDINADOS no desempenho da sua função?
- 6.27. Qual a importância e a frequência com que usa o PROVIDENCIAR CONSELHOS E ASSESSORIA A OUTROS no desempenho da sua função?
- 6.29. Qual a importância e a frequência com que usa o SUPERVISAR E CONTROLAR RECURSOS no desempenho da sua função?

7. Estilos de trabalho

- 7.1. Qual a importância e a frequência com que usa o OBJETIVO/ESFORÇO no desempenho da sua função?
- 7.3. Qual a importância e a frequência com que usa a PRESEVERANÇA no desempenho da sua função?
- 7.5. Qual a importância e a frequência com que usa a INICIATIVA no desempenho da sua função?

7.7. Qual a importância e a frequência com que usa a LIDERANÇA no desempenho da sua função?

7.9. Qual a importância e a frequência com que usa a COOPERAÇÃO no desempenho da sua função?

7.11. Qual a importância e a frequência com que usa o ZELO PELOS OUTROS no desempenho da sua função?

7.13. Qual a importância e a frequência com que usa o AUTOCONTROLO no desempenho da sua função?

7.15. Qual a importância e a frequência com que usa a RESISTÊNCIA AO STRESS no desempenho da sua função?

7.17. Qual a importância e a frequência com que usa a ADAPTABILIDADE/FLEXIBILIDADE no desempenho da sua função?

7.19. Qual a importância e a frequência com que usa a FIABILIDADE no desempenho da sua função?

7.21. Qual a importância e a frequência com que usa a ATENÇÃO AOS DETALHES no desempenho da sua função?

7.23. Qual a importância e a frequência com que usa a INTEGRIDADE no desempenho da sua função?

7.25. Qual a importância e a frequência com que usa o PENSAMENTO ANALÍTICO no desempenho da sua função?

8. Contexto de trabalho

1. No seu trabalho, com que frequência é necessário dialogar cara a cara com indivíduos ou com membros da sua equipa?
2. No seu trabalho, com que frequência é necessário falar em público?
3. No seu trabalho, com que frequência é necessário ter conversações telefónicas?
4. No seu trabalho, com que frequência é necessário o uso do e-mail?
5. No seu trabalho, com que frequência é necessário escrever cartas e memorandos?
6. No seu trabalho, que contacto estabelece com outras pessoas?
7. Qual é a importância de trabalhar com outras pessoas para realizar o seu trabalho?
8. Qual é a sua responsabilidade pelos resultados e pelas consequências do trabalho de outros trabalhadores no seu trabalho?

9. No seu trabalho, com que frequência tem de lidar com indivíduos desagradáveis, zangados ou descorteses?
10. No seu trabalho, com que frequência é necessário estar exposto ao ar livre independentemente do clima?
11. Quanto tempo passa sentado/a no seu trabalho atual?
12. Quanto tempo passa a andar ou a correr no seu trabalho?
13. Quanto tempo passa a fazer movimentos repetitivos no seu trabalho atual?
14. Quão sério pode ser um erro cometido no seu trabalho?
15. Que consequências têm as suas decisões sobre outras pessoas, imagem ou reputação?
16. Que liberdade tem para tomar decisões sem supervisão?
17. Que liberdade tem para determinar tarefas, prioridades e metas?
18. Qual a importância de se realizar atividade física que são repetitivas ou atividades mentais?
19. Com que frequência o seu trabalho requer que cumpra prazos estritos?
20. Quão regular é o horário do seu trabalho?
21. Quantas horas trabalha numa semana típica de trabalho?

ANEXO A - ESCALAS UTILIZADAS NO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

| Medida | Escalas utilizadas | Domínios de competências que utilizam a escala |
|--|--------------------|--|
| Frequência | | Habilidades, Aptidões, Atividades de trabalho, Estilos de trabalho, Conhecimento |
| Importância | | Habilidades, Aptidões, Atividades de trabalho, Estilos de trabalho, Conhecimento, Contexto do trabalho |
| Responsabilidade | | Contexto do trabalho |
| Tempo | | Contexto do trabalho |
| Seriedade de erro | | Contexto do trabalho |
| Consequências das decisões | | Contexto do trabalho |
| Liberdade | | Contexto do trabalho |
| Regularidade do horário | | Contexto do trabalho |
| Horas de trabalho | | Contexto do trabalho |
| Contacto com pessoas | | Contexto do trabalho |
| Frequência a nível do contexto do trabalho | | Contexto do trabalho |